

METODOLOGÍAS PARA FACILITAR  
PROCESOS DE GESTIÓN DE LOS  
RECURSOS NATURALES



María Belén Cevallos, María Fajardo Yépez  
Marianeli Torres Benavides, Víctor Hugo Torres Dávila

**Instituciones participantes en mesas de trabajo**

Amingay  
Ambiente y Sociedad  
CAMAREN  
Ciudad  
COMUNIDEC  
EcoCiencia  
ETAPA  
FUNDECOL  
FUNDES  
IEE  
Ministerio del Ambiente  
Red Interamericana de Agricultura  
SALAMANDRA  
SENDAS  
SNV  
TERRANUEVA

**Instituciones locales participantes**

Amazanga  
Asamblea Cantonal de Cotacachi  
Comuna Agua Blanca  
EMAC  
OPIP  
PROMACH  
Universidad del Azuay - IERSE-

---

© CAMAREN - IEE, Quito – Ecuador, 2004

**Título:** Metodologías para facilitar procesos de gestión de los recursos naturales

**Autores:** María Belén Cevallos, Centro de Investigaciones Ciudad, María Fajardo, Marianeli Torres, Víctor Hugo Torres

**Eje temático:** Desarrollo Local con énfasis en la Gestión de los Recursos Naturales

**Institución coordinadora de eje:** Instituto de Estudios Ecuatorianos –IEE–

**Coordinadores de eje:** Ana María Larrea, Ángel Bonilla, María Belén Cevallos, Judith Flores.

**Revisión técnica:** Pablo Ospina Peralta

**Validación:** Promoción 2003

**Diseño Gráfico:** Otonyell, taller de arte y diseño Telf.: 2567-793

**Ilustraciones:** Geovanny Bonilla

**Fotografías:** Bonilla Kerly, COMUNIDEC, Heifer Internacional pág.48, Instituto de Estudios Ecuatorianos –IEE–, FUNDECOL

**Impresión:** Fraga Impresores

**Auspiciantes:** COSUDE, Embajada Real de los Países Bajos

**Organismo internacional asesor:** INTERCOOPERATION

CAMAREN: [camaren@hoy.net](mailto:camaren@hoy.net)

Av. Eloy Alfaro y Amazonas. Piso 7/ 256-3485

IEE: [iee@iee.org.ec](mailto:iee@iee.org.ec)

San Ignacio 134 y 6 de Diciembre

Of. : 2 Telf.: 250 - 4496

Impreso en Quito - Ecuador  
Mayo - 2004

---

# CONTENIDO

---

PRESENTACIÓN	9
INTRODUCCIÓN GENERAL	11
<b>UNIDAD 1</b>	
EL MEJORAMIENTO DE LA VIDA TAMBIÉN ES CUESTIÓN DE MÉTODOS	15
PRESENTACIÓN	16
INTRODUCCIÓN	17
<b>CAPÍTULO I.</b>	
LA PARTICIPACIÓN: ACUMULADO DE SENTIDOS	20
1.1. ¿Qué es la participación en el desarrollo local?	25
1.2. Acerca de metodología, métodos y técnicas participativas	28
<b>CAPÍTULO II.</b>	
¿DE DÓNDE PROVIENE LA METODOLOGÍA PARTICIPATIVA?	32
2.1. La cultura empresarial	34
2.2. La Psicología Social	35
2.3. La Antropología	36
2.4. La Planificación pública	36
2.5. La cooperación al desarrollo	38
2.6. Convergencia disciplinaria	40
<b>CAPÍTULO III.</b>	
LAS RECREACIONES METODOLÓGICAS NACIONALES	43
<b>CAPÍTULO IV.</b>	
EL REPERTORIO DE MÉTODOS Y TÉCNICAS	49
<b>CAPÍTULO V.</b>	
UN BALANCE DE LOS MÉTODOS PARTICIPATIVOS	55
5.1. Algunas tensiones a superar	57
<b>CAPÍTULO VI.</b>	
CONCLUSIÓN	60
<b>UNIDAD 2</b>	
CRITERIOS METODOLÓGICOS PARA LA GESTIÓN CONCERTADA DE TERRITORIOS	63
INTRODUCCIÓN	64
<b>CAPÍTULO 1.</b>	
PROCESOS DE GESTIÓN CONCERTADA DEL TERRITORIO	66

---

---

<b>CAPITULO 2.</b>	
EL ANÁLISIS DE ACTORES	68
<b>CAPÍTULO 3.</b>	
METODOLOGÍA PARA EL MANEJO DE CONFLICTOS	70
<b>CAPÍTULO 4.</b>	
PROPUESTAS PARA REALIZAR SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN LOCAL DE LOS RECURSOS NATURALES	76
4.1. HERRAMIENTAS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	76
<b>CAPÍTULO 5.</b>	
HACIA LA FORMULACIÓN DE INDICADORES DE SUS- TENTABILIDAD	82
5.1. La discusión global acerca de la construcción de in- dicadores de desarrollo sostenible (IDS). Posturas teóricas y consecuencias prácticas	82
<b>UNIDAD 3</b>	
MODELOS Y METODOLOGÍAS DE COMUNICACIÓN	91
INTRODUCCIÓN	92
<b>CAPÍTULO I.</b>	
LOS MODELOS DE COMUNICACIÓN	94
1.1. El concepto de masa	94
1.2. Los medios de comunicación y la cultura de masas	95
1.3. Los medios de comunicación como mediadores	96
1.4. Críticas a las visiones instrumentales e informativas	98
1.5. Un caso: la modernización del agro y los extensionistas	99
1.6. La práctica de la comunicación alternativa	104
1.7. Las nuevas tecnologías de comunicación	106
1.8. ¿Qué es comunicación?	107
1.9. Nuevas búsquedas de la comunicación	110
1.10. Principios de una comunicación educativa	111
<b>CAPÍTULO 2.</b>	
ASPECTOS METODOLÓGICOS PARA LA PLANIFICACIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN EL ÁMBITO LOCAL	117
2.1. Las políticas de comunicación	117
<b>SISTEMATIZACIÓN</b>	
EXPERIENCIA DE LA FUNDACIÓN DE DEFENSA ECOLÓGICA (FUNDECOL) EN EL MANEJO COMUNITARIO Y PARTICIPATIVO DEL ECOSISTEMA DE MANGLAR DEL CANTÓN MUISNE, PROVINCIA DE ESMERALDAS	133
INTRODUCCIÓN	135

---

---

<b>CAPÍTULO I.</b>	
<b>CONTEXTO ECOLÓGICO, SOCIOECONÓMICO Y POLÍTICO DE LA PROPUESTA</b>	<b>137</b>
1.1. Los recursos naturales	137
1.2. Datos socioeconómicos	138
1.3. Situación política	139
<b>CAPÍTULO II.</b>	
<b>UNA PROPUESTA METODOLÓGICA</b>	<b>141</b>
2.1. Breve recorrido por las etapas de la organización	141
2.2. La Educación popular	143
<b>CAPÍTULO III.</b>	
<b>MARCO CONCEPTUAL: PRINCIPIOS - OBJETIVOS - ESTRATEGIA Y TÁCTICA.</b>	<b>148</b>
<b>CAPÍTULO IV.</b>	
<b>LA HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN</b>	<b>152</b>
4.1. Primera etapa (1991 - 1995)	152
4.2. Segunda Etapa (1995 - 1998)	155
4.3. Tercera Etapa (1998 - 2000)	161
4.4. Cuarta Etapa (2000 - 2003)	167
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>172</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>173</b>
<b>ANEXO 1</b>	
<b>ALGUNOS MÉTODOS PARTICIPATIVOS EN USO EN LA REGIÓN</b>	<b>180</b>
<b>ANEXO 2</b>	
<b>EL TRABAJO CON LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (TICS)</b>	<b>183</b>



# PRESENTACION

*Recostados boca arriba, miramos el cielo de la noche.  
Es aquí donde comenzaron las historias, bajo la protección de multitud de estrellas que nos escamotean certezas que a  
veces regresan como fe.  
Aquellos que primero inventaron y después nombraron las constelaciones eran narradores.  
Trazar una línea imaginaria entre racimos de estrellas les otorgó imagen e identidad.  
Las estrellas tejidas en esa línea fueron como los sucesos tejidos en una narración.  
Imaginar las constelaciones no cambió las estrellas,  
por supuesto, ni el vacío negro que las circunda.  
Lo que cambió fue la forma en que la gente leyó el cielo nocturno*

*(And our faces, my heart, brief as photos. Nueva York, Vintage Books, 1991.)*

Hoy más que nunca en el Ecuador y en América Latina comienza a ser visible la urgencia de recuperar y ampliar el "conocimiento" diverso. Y parece necesario que los esfuerzos de capacitación sean centros de generación, vinculación y ampliación de todos aquellos saberes que matizan el mundo del desarrollo local.

Hoy tenemos que abrirnos paso por veredas diversas que inicien una nueva forma de impulsar políticas locales y nacionales, para permitir que desde muchos rincones, los creadores se acerquen y se narren mutuamente en espacios múltiples, respetuosos y cercanos. Todo esfuerzo por acercar a creadores y lectores fortalecerá la generación, ampliación y fuerza del saber. Y como tal, la creatividad social teja, desde lo local, nuestra aspiración de un desarrollo justo. Lo que podría ser el primer eslabón de un proyecto más amplio que haga florecer sabiduría desde diversos rincones.

En un mundo donde el mercado es omnipresente, el conocimiento se volvió un bien de consumo y empresa individual. Lo que se compra en el mercado, el mercado académico, es la habilidad de un individuo para reproducir conocimiento. El individualismo es la condición para la cosificación del conocimiento. Esa producción individualizada de conocimiento restringe el acceso a los siempre excluidos.

Acercar a esa multitud de individuos, volverlos colectivo en una permanente conversación; conversación que es mostrarse cada uno recíprocamente, que es compartir, que es comunidad, que es bailar al ritmo que corresponde con el ciclo de la naturaleza. Acercar a los individuos y a los colectivos para entablar un permanente diálogo con la Naturaleza es el propósito de este nuevo Programa de Capacitación que el CAMAREN ha impulsado.

Entregar estos módulos del Programa de *Desarrollo Local con énfasis en la Gestión de los Recursos Naturales* ha constituido un reto que CAMAREN y el Instituto de Estudios Ecuatorianos, con el apoyo de COSUDE, La Embajada Real de los Países Bajos e Intercooperation, han asumido. En este reto se ha logrado plasmar el trabajo colectivo y creativo de un sinnúmero de profesionales.

El sexto texto *Metodologías para facilitar procesos de gestión de los recursos naturales*, escrito por María Belén Cevallos, el Centro de Investigaciones CIUDAD y Víctor Hugo Torres tiene a las metodologías e instrumentos para la gestión democrática local como tema central. En este texto la sistematización que se incluye cuenta la experiencia de la Fundación de defensa ecológica del manglar en el manejo comunitario del ecosistema manglar del cantón Muisne, provincia de Esmeraldas. La sistematización está escrita por María Fajardo y Marianeli Torres.

Los textos presentados abren la posibilidad del encuentro de la palabra y la acción, constituyen el primer paso hacia el largo camino de la creación del conocimiento y de las herramientas que contribuyan a construir los sueños, que nos permitan leer a nuestra manera las estrellas.

*Antonio Gaybor*  
Secretario Ejecutivo  
CAMAREN

*Ana María Larrea*  
Directora  
Instituto de Estudios Ecuatorianos



# Introducción general

---

Con el Módulo 6, el Curso de Desarrollo Local con énfasis en la Gestión de los Recursos Naturales inicia una reflexión sistemática sobre las metodologías y herramientas para la gestión participativa. Si los módulos anteriores abordaron los problemas conceptuales del desarrollo, de la configuración histórica de los territorios, del rol modelador de las regiones que tiene la economía, de la importancia de la acción de las instituciones públicas y de la democracia en la gestión del desarrollo y el manejo de los recursos naturales locales; los últimos módulos pretenden familiarizar a los participantes con algunos instrumentos útiles para el trabajo de gestión democrática local.

Aunque tratan de las herramientas para el desarrollo local y el manejo de territorios, los siguientes módulos no pretenden brindar una receta metodológica sobre la manera de resolver los problemas locales. El desarrollo local se caracteriza precisamente por la *variedad* de situaciones y contextos. Las herramientas y los métodos deben adaptarse a dicha variedad.

Por eso, la intención de las siguientes unidades es más bien hacer un recuento de las variadas opciones metodológicas existentes y rastrear su origen conceptual y los principios que las animan. Los participantes tendrán a disposición una bibliografía suficiente para profundizar

en métodos o herramientas particulares, y sobre todo podrán conocer el contexto en el que surgieron y los debates que permitieron su invención. La Primera Unidad presenta los métodos de *participación local*, la Segunda, algunos métodos y herramientas para la *gestión de los territorios*, y la Tercera, las herramientas y principios de la *comunicación* en el impulso de políticas de desarrollo local.

La Primera Unidad empieza con una rápida exploración del uso de métodos participativos aplicados directa e indirectamente en el desarrollo local. No se trata de un inventario de la multiplicidad de métodos, técnicas y herramientas participativas, tampoco es un rastreo de todas las adaptaciones de métodos y técnicas realizadas. Solo se señalan aquellas de mayor difusión. Se busca, eso sí, hacer un sucinto recorrido por los principales *troncos metodológicos* y un breve balance de sus aplicaciones, considerando que en el campo de la metodología participativa predominan las *adaptaciones* de técnicas. Cuando ello no es explícito se alude brumosamente a las denominadas “metodologías propias”, que no son sino el uso generalizado de las técnicas más sencillas y de mayor alcance.

En la primera parte de la Unidad 1 se revisa la evolución del concepto de participación, revelando los distintos sentidos que adopta en relación con el poder.

---

En la segunda parte se reseña de dónde provienen los métodos participativos, indicando cuáles son las disciplinas que han aportado en este campo. Inmediatamente, en la tercera parte, se hace una síntesis de las adaptaciones metodológicas en el país. En la cuarta sección se presenta el repertorio disponible, un balance de los métodos en uso y de sus principales desafíos. Finalmente se cierra el texto con una conclusión, que es más un llamado de atención sobre las perspectivas de la metodología participativa.

La primera sección de la Segunda Unidad desarrolla la idea de la gestión del territorio como una negociación entre actores sociales respecto al uso más adecuado, más provechoso y más sustentable de diferentes áreas o zonas de un espacio determinado. El modo de hacer un *diagnóstico de los actores* se refiere, pues, a este aspecto: cómo hacer un diagnóstico de los intereses, posiciones y opiniones de los actores (locales y externos) respecto a ese territorio. La metodología debe buscar identificar esos intereses y posiciones para ver entonces los recursos de que los actores disponen (en términos de influencia política, económica o legitimidad cultural). Todo uso de territorio entre actores variados implica conflictos. La segunda sección de la Segunda Unidad realiza una reflexión general sobre el conflicto y su manejo y las técnicas que se han desarrollado sobre los conflictos en general. Enseguida se tratan los indicadores de sustentabilidad, que son una herramienta para el seguimiento y la evaluación. Toda negociación sobre el uso del territorio implica

una serie de compromisos de los actores. Son acuerdos que deben ser evaluados periódicamente. Una parte del propio acuerdo deben ser los indicadores o mecanismos de control del cumplimiento de los acuerdos. Si llegar a acuerdos es difícil, mucho más difícil es cumplirlos en un contexto de debilidad institucional, debilidad de los actores y falta de financiamiento suficiente. La Unidad termina con una presentación de la discusión sobre los indicadores de sustentabilidad a nivel internacional. La selección de indicadores y la recopilación de información para el seguimiento tampoco es ajena a los debates, los valores y las tomas de posición política.

La Tercera Unidad aborda las herramientas de comunicación para la gestión local de los recursos naturales. La primera parte de esta Unidad está dedicada a romper con la frecuente asociación entre comunicación y medios masivos de comunicación. En su lugar nos recuerda que la comunicación está presente en todas las interacciones humanas, porque en todas ellas se emiten mensajes y se interpretan mensajes. En esa misma primera parte, se mencionan algunos principios de una tarea comunicativa alternativa. Ante todo, revalorar la condición del *otro*, del intérprete de los mensajes, del interlocutor de la persona interesada en la comunicación. La intención de esta sección es afianzar la idea de que no existen receptores pasivos de los mensajes, que todo mensaje debe adaptarse no solo al objetivo del *emisor*, sino a las condiciones de la recepción y de la interpretación de los mensajes por el mal llamado *receptor*.

---

La segunda parte de la Unidad está enteramente dedicada a brindar elementos para construir una estrategia de comunicación en el terreno local. Cómo hacer un diagnóstico de la comunicación local, de los actores que intervienen en la comunicación, de los medios existentes y de los espacios de comunicación privilegiados por la comunidad. Qué factores tomar en cuenta y qué opciones de herramientas existen para adaptar los mensajes a los objetivos del desarrollo local y de las distintas audiencias.

El texto modular concluye con la sistematización de la experiencia de la Fundación de Defensa Ecológica (FUNDECOL) en su lucha por la conservación y manejo comunitario de los manglares en el cantón Muisne, provincia de Esmeraldas. El caso adquiere particular importancia porque se trata de una Fundación nacida originalmente del trabajo de agentes de pastoral de la Iglesia

comprometidos con el mejoramiento de la comunidad y de algunos profesionales residentes en Muisne. Paulatinamente la Fundación ampliará su trabajo de defensa ecológica en alianzas con organizaciones nacionales e internacionales. En años recientes, volcará sus esfuerzos a un campo de acción más amplio que los problemas ambientales asociados a la pérdida del manglar: entrará a considerar el contexto local en su conjunto y la necesidad de intervenir en la configuración del poder local. El caso de FUNDECOL es una permanente búsqueda de asociarse a debates y problemas de amplia escala sin perder el contacto con los problemas comunitarios locales. Para ello no solo promovieron acciones de gran impacto en los medios de comunicación, sino que buscaron entender las peculiaridades culturales y artísticas de los pueblos costeros de Esmeraldas y muy especialmente de las mujeres que usan y viven del manglar.



# UNIDAD 1

El mejoramiento de la vida  
también es cuestión de métodos  
(Un recuerdo de la metodología  
participativa y el desarrollo local)

Víctor Hugo Torres Dávila  
COMUNIDEC

# PRESENTACION

---

La presente Unidad hace una rápida exploración del uso de métodos participativos aplicados directa e indirectamente en el desarrollo local. Como se comprenderá, no se trata de un inventario de la multiplicidad de métodos, técnicas y herramientas participativas, puesto que ello es una tarea que rebasa completamente las intenciones de estas páginas; tampoco es un rastreo de todas las adaptaciones de métodos y técnicas realizadas. Solo se señalan aquellas de mayor difusión. Se busca, eso sí, hacer un sucinto recorrido por los principales troncos metodológicos y un breve balance de sus aplicaciones, considerando que en el campo de la metodología participativa predominan las adaptaciones de técnicas. Cuando ello no es explícito se alude brumosamente a las denominadas “metodologías propias”, que no son sino el uso generalizado de las técnicas más sencillas y de mayor alcance.

Se observa así mismo, que hay una inclinación a la proliferación de combinaciones instrumentales de la más variada índole, que hace que las metodologías estén en constante recreación y dinamismo. Esto vuelve compleja la tarea de catalogar los métodos, muchos de los cuales con la misma intensidad con que aparecen también desaparecen, o tienen vida fugaz.

El texto tiene algunas limitaciones: no se caracteriza a los usuarios de la metodología participativa, ni se explicita con mayor detalle los ámbitos temáticos en que se han aplicado los métodos.

Pero la principal limitación es que no se analiza la aplicación de la metodología participativa a los enfoques de género, no obstante que es un ámbito temático que absorbe métodos y técnicas participativas dotándoles de nuevos sentidos, en el que se recrean los métodos para el trabajo con mujeres.

En realidad el estudio de la metodología participativa es una cuestión todavía inicial. Casi no existe bibliografía especializada acerca de las experiencias y resultados del uso de métodos participativos. Los académicos y teóricos del desarrollo que han analizado e interpretado la participación ciudadana o la cultura democrática, no han considerado los métodos y las condiciones institucionales en los cuales se concreta la participación. Hay desfases entre el mundo académico y de investigación respecto de la dimensión operativa y la asistencia técnica de la participación en el desarrollo.

De ahí que las ideas y afirmaciones de este texto sean iniciales, presentadas por el autor con el fin de contribuir al debate de un tema importante por su implicación inmediata para la acción colectiva. Cabe considerarlas como un conjunto de proposiciones para avanzar en el estudio de los métodos participativos y sus resultados. En este esfuerzo no podemos dejar de reconocer las observaciones y sugerencias hechas por los colegas de COMUNIDEC a este documento, en especial el interés mostrado por Teresa Carbonell y Pablo Ortiz T. en la identificación de los métodos y técnicas participativas.

# Introducción general

---

Hay muchos interrogantes acerca de la viabilidad de la participación: qué es, quién la impulsa o promueve, qué condiciones se requieren, cuáles son los pasos para asegurar la colaboración. Algunos cuestionamientos son formulados en tono general sobre el “deber ser” de la participación, si es “políticamente correcta”, o acerca de su dimensión ética. La mayoría de inquietudes, si bien adecuadas, pasan por alto otros aspectos igualmente importantes relacionados con el cómo se hace participación, sus métodos y técnicas; por lo que, aunque se habla bastante de participación y se implementan diferentes acciones en su nombre, poco es lo que se sabe sobre sus procedimientos.

La cuestión se hace más compleja porque muchos activistas del desarrollo, personal del gobierno, funcionarios de agencias de cooperación y profesionales de ONG tienen resistencias a los métodos participativos, no solo por desconocimiento, sino porque su implementación exige adoptar procedimientos y actitudes de relación interpersonal y grupal que rompen las distancias y la autoridad, cosas que no siempre están dispuestos a hacer. Para otros, la aplicación de los métodos participativos es una oportunidad de comunicación y negociación entre los agentes externos, la población y las entidades locales. Hay también quienes mitifican los métodos participativos considerándolos indispensables en las

intervenciones con grupos de población en condición de pobreza y vulnerabilidad, o para su vinculación con las organizaciones de base.

No obstante que la participación es una condición ineludible del desarrollo local, en la práctica pocas personas e instituciones están familiarizadas con sus métodos y técnicas, topándose con ellos ocasionalmente, enfrentándose a un lenguaje lleno de siglas y expresiones que provienen de la cultura empresarial o del campo de la psicología, pero que en realidad también lo son de las técnicas participativas. Algunas de estas expresiones, recurrentemente usadas, se vuelven estereotipos. Tal es el caso de los términos *fortalezas*, *debilidades*, *consensos* y *empoderamiento*, que forman parte del lenguaje de la participación, pero debido a un uso simple y excesivo tienden a enredarse con los métodos participativos, creando la ilusión de que para participar basta con grandes enunciados colaborativos, suficientes sillas para los asistentes y habilidad de moderación grupal. El rutinario uso de estos términos confunde a la participación con el diálogo, las reuniones y talleres, cuando en realidad éstos son solo unas técnicas más dentro del repertorio instrumental de los métodos participativos.

El hecho es que los métodos participativos, estemos familiarizados o no con ellos, aluden a formas sociales de comunicación

---

y actuación entre organizaciones populares, entidades gubernamentales, ONG, empresas y agencias de cooperación al desarrollo. Requieren de protocolos de aplicación, condiciones mínimas de organización y destrezas de los usuarios; por lo que, en principio, el manejo de métodos y técnicas debería ser parte del instrumental mínimo de quienes están alineados con la participación social.

De otro lado, la tendencia de descentralización estatal transfiere a los gobiernos seccionales, municipios en particular, nuevas funciones, responsabilidades y competencias. Así, por ejemplo, forman parte del sistema descentralizado de planeación ambiental; han elaborado innumerables planes de desarrollo cantonal que tienen como base el manejo del territorio y de los recursos naturales; han promovido la prestación tercerizada de servicios; se han insertado en acciones competitivas de turismo basadas en el manejo del paisaje natural; y tienen un papel como proveedores de servicios ambientales.

Por diversas vías, los municipios están enfrentados al manejo sostenible de los recursos naturales, requiriendo de la colaboración interinstitucional, la cogestión público - privada, o la gobernabilidad basada en la responsabilidad compartida de los asuntos públicos entre la población y las organizaciones locales. En todos estos aspectos, la participación se vuelve imprescindible.

Pero ya no se trata de una colaboración coyuntural en torno a proyectos, sino de involucrarse establemente en el ejercicio de

políticas territoriales que demandan de métodos y técnicas participativas con alcance público. Aprender a conocerlas es necesario, para lo cual hay una bibliografía interesante, pero de difícil acceso ya que está dispersa. Los numerosos manuales de campo no siempre están disponibles y los textos con reflexiones documentadas sobre su aplicación y resultados no existen, o no se los ha difundido suficientemente.

Paradójicamente, el aprendizaje de los métodos y técnicas participativas se reduce a los manuales de auto capacitación, aparentemente sencillos, pensados para todo tipo de gente. Pero a la hora de la acción son pocas las personas realmente entrenadas en el manejo de métodos y técnicas participativas, más escasos aún son los eventos de entrenamiento profesional. Entonces, ¿Porqué a pesar de la creciente demanda de colaboración y de la aparente facilidad de los métodos, son pocos los espacios de aprendizaje y escasas las personas que manejan la metodología participativa? En la búsqueda de una respuesta, el presente documento se propone contribuir a la comprensión acerca de cómo se hace la participación a través de una rápida revisión de lo que se denomina el campo de la metodología participativa, sus métodos, técnicas e instrumentos, mostrando las especificidades a través de los usuarios, discursos y contextos de aplicación.

En la primera parte del texto se revisa la evolución del concepto de participación, revelando los distintos sentidos que adopta en relación con el poder. En la segunda parte se reseña de dónde

---

proviene los métodos participativos, indicando cuáles son las disciplinas que han aportado en este campo. Inmediatamente, en la tercera parte, se hace una síntesis de las adaptaciones metodológicas en el país. En la cuarta sección se presenta

el repertorio disponible, un balance de los métodos en uso y sus principales desafíos. Finalmente se cierra el texto con una conclusión, que es más un llamado de atención sobre las perspectivas de la metodología participativa.

## OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al finalizar la lectura de la siguiente Unidad los participantes estarán en posibilidades de:

1. Identificar el origen de los principales cuerpos o troncos metodológicos utilizados en el desarrollo local participativo
2. Identificar las principales fortalezas y deficiencias de las metodologías participativas utilizadas en procesos de desarrollo local en Ecuador

# LA PARTICIPACION: ACUMULADO DE SENTIDOS

---

Los términos *participación* y *participativo* aparecieron por primera vez en el lenguaje del desarrollo, durante la década de los años cincuenta, cuando numerosos activistas sociales y trabajadores de campo esperanzados en ayudar a develar las relaciones de opresión que existían en la realidad, buscaban acercar los proyectos de desarrollo a la población involucrada en su diseño, formulación e implementación. La gran mayoría de ellos eran partidarios del fin de las estrategias de acción de *arriba hacia abajo*, y de incluir métodos participativos de interacción como dimensión esencial del desarrollo (cfr. Rahnema 1993: 117).

La participación en el desarrollo local es una expresión persuasiva, pues de manera creciente numerosas entidades estatales, agencias internacionales, municipios, organizaciones de la sociedad civil y personas la usan de múltiples formas, refiriéndose a acontecimientos de distinta

escala, para el logro de disímiles propósitos, en la implantación de políticas territoriales y en las diferentes acciones del gobierno local. La participación es vista, por unos actores sociales, como un medio que orienta a los proyectos de manera colaborativa, eficiente y con costos bajos. Para otros, en cambio, permite a las comunidades y vecindarios dar pasos para controlar y apropiarse del desarrollo. En ambas posturas, la participación se muestra como un término dinámico y un hecho relacional que se recrea a sí mismo por la diversidad de actores, usos y contextos en la que se invoca.

Las antropólogas Nici Nelson y Susan Wright, acertadamente señalan que lograr una definición ideal de participación es difícil, puesto que históricamente es una acumulación de significados posibles de utilizar, los que más allá de sus mejores ideas se usan con sentido de *empoderamiento*<sup>1</sup> de los débiles y empobrecidos.

---

<sup>1</sup> Tributario de la cultura empresarial, el término "surgió con los cambios gerenciales del rígido modelo organizativo *fordista*, confiriendo nuevos roles a los trabajadores para desempeñarse flexiblemente en grupos, y responder de manera pro - activa ante los conflictos y momentos de tensión laboral, con iniciativas de comunicación directa de sus ideas a la gerencia. Se designó como *empowerment* a los procedimientos por los cuales ambas partes modifican sus actitudes y comportamientos, en tanto son actores integrantes de una estructura de relaciones horizontales que comparten una misma visión y objetivo: el interés en la producción. El término *empowerment* se hace más complejo cuando se lo asocia con la participación, porque se refiere a las relaciones de poder cotidiano y sistemático que hay entre los grupos e individuos, donde la participación puede conferir capacidad de influencia o acceso a recursos para realizar el potencial de los individuos y/o grupos sociales.

---

Sin embargo, contemporáneamente, la participación está imbuida de diferentes ideologías y significados particulares, atribuidos por gente en diversas situaciones y provenientes de cualquier organización (Nelson and Wright 1995: 2).

En los años sesenta y setenta, la participación asumió claramente el sentido de intervención en los asuntos públicos. Términos como “participación popular” o “participación política” aludían, por ejemplo, entre los ingleses, a la presión sobre los gobiernos locales cuando no cumplían el rol democrático de involucrar a las organizaciones ciudadanas en los asuntos públicos.

La participación popular movilizó grandes contingentes de población, persuadidos de involucrarse en la toma de decisiones públicas, formándose asociaciones, grupos de presión y campañas de protesta que acercaron a la gente a la toma de decisiones. Esto fue esencial para la legitimación de las nuevas estructuras y planes locales pues los consejos locales institucionalizaron la participación estableciendo los términos de quiénes participan y los procedimientos para el control de los excesos, justificando así el estatus democrático de los gobiernos locales (Nelson and Wright 1995: 2).

El clásico estudio de Robert Dahl sobre el funcionamiento del gobierno local en la ciudad norteamericana de New Haven, también mostró la relevancia de la participación para ejercer influencia ciudadana en los asuntos públicos, llegando a

modelarse las formas de influencia y participación. Durante las décadas de los sesenta y setenta del siglo XX, en algunos países del “Primer Mundo”, la participación popular se proyectó en el ámbito público, teniendo como escenario privilegiado a los gobiernos locales, tendencia que como advirtieron Nelson y Wright fueron fundamentalmente experiencias de políticas públicas de co-opciones.

En el Tercer Mundo la participación en los asuntos públicos introdujo nuevos sentidos. Algunos de ellos derivados de los modelos de desarrollo impulsados en la segunda post - guerra, que basados en imágenes de modernidad, penetración del capital e industrialización buscaban el “progreso de los países atrasados” promoviendo mecanismos participativos de las sociedades tradicionales para insertarlas en la economía moderna y en las políticas reformistas del Estado - nación. En América Latina, hasta fines de los años sesenta, la participación popular estaba imbuida por el enfoque de modernidad, especialmente por el concepto de “marginalidad” que veía a la población atada a culturas tradicionales que les obligaban a vivir en situación marginal, por tanto incapacitada de acceder a los beneficios del desarrollo y contribuir al adelanto social. La *Alianza para el Progreso* difundió sus programas orientados a incorporar a las poblaciones marginales en el desarrollo, por medio de agentes externos portadores de valores de participación que, en medio de relaciones asimétricas, inducían la modernización.

---

Esta idea de participación se difundió, llegando, como lo señalara Velásquez (2001: 80), a considerarse el “antídoto a la marginalidad” y el más eficaz mecanismo de adaptación cultural que propagó normas y valores modernizantes. Fue también un mecanismo para involucrar a segmentos de la población en la práctica del desarrollo sin cuestionar sus estructuras ni formas de operación. Carente de sentido crítico, durante los años sesenta del siglo XX, la participación popular fue un poderoso instrumento de integración social.

En la siguiente década, el movimiento por la educación popular cuestionó la relación asimétrica de los agentes del desarrollo, destacando el protagonismo de los oprimidos para crear auto-organización y auto-gobierno social. Introdujo la noción de proceso participativo, refiriéndose al conjunto de esfuerzos deliberados, organizados y colectivos de los excluidos en defensa de su vida, la que junto a la autogestión se orientaba a generar bienes y servicios sociales. Al mismo tiempo, los grupos populares asumían indirectamente la crítica del Estado.

El UNRID difundió este enfoque. Definió a la participación como los esfuerzos organizados para incrementar el control sobre los recursos y movimientos de aquellos que hasta ahora están excluidos de tal control (cfr. Stiefel and Wolfe 1984: 12). Orlando Fals-Borda (1988) fue más allá, indicando que efectivamente se trata de un tipo especial de poder, el poder popular perteneciente a las clases oprimidas, explotadas y a sus organizaciones en la defensa de sus justos intereses, que permite avanzar en una parte de las metas de cambio social, siempre que estén dentro de un sistema participativo. Señaló que la participación es la única forma de sacar a la práctica del desarrollo de la degeneración burocrática, vertical y dependiente en la que cayó.

En los años ochenta, durante el período de transiciones democráticas, tomó fuerza el enfoque de participación ciudadana ampliando las ideas de incorporación y autogestión hacia la intervención de los agentes sociales en las actividades públicas, por medio de lo que Cunill (1997: p. 81) denominó “arreglos institucionales”, que replantean la



---

relación Estado - sociedad civil en el diseño de políticas públicas, revocatoria del mandato de autoridades electas y transferencia de la prestación de servicios públicos.

Durante los años noventa, varios países emprendieron reformas constitucionales con énfasis en los instrumentos de democracia participativa. Se abrieron canales para la intervención ciudadana en la gestión pública, así como para la transferencia de funciones y competencias gubernamentales, concediendo a las comunidades un peso importante en su conducción. La descentralización estatal<sup>2</sup> pasó a ser el referente del nuevo arreglo institucional, que privilegia la cooperación social en la provisión de servicios públicos.

El Cuarto Informe de Desarrollo Humano dedicado a la participación, anotaba que los gobiernos precisan nuevas formas para que la población participe más en los asuntos públicos y tenga mayor influencia en las decisiones que afectan sus vidas, descentralizando más autoridad en las

administraciones locales y concediendo mayor libertad a las organizaciones populares y no gubernamentales, que son los instrumentos de participación popular (cfr. PNUD 1993). Por esos años, el experto iraní Majid Rahnema (1993: 118-120), identificó seis razones de interés gubernamental para asumir el concepto de participación. No es percibido como una amenaza, políticamente es un eslogan atractivo, sienta las bases económicas en tanto apela a proposiciones, representa un instrumento efectivo para nuevas fuentes de financiamiento, promueve estratagemas de acceso a recursos y puede involucrar al sector privado en los asuntos del desarrollo.

En 1994 el Banco Mundial se alineó con la participación, definiéndole como un proceso en el que los interesados (*stakeholders*)<sup>3</sup> influyen y toman el control sobre las iniciativas de desarrollo, decisiones y recursos que les afectan (World Bank 1994). Publicó, dos años más tarde, el documento *The World Bank Participation Sourcebook* considerado

<sup>2</sup> Desde una perspectiva histórica, se observa que en muchos países con régimen de Estado unitario, hay un flujo de etapas y momentos de centralidad y transferencia estatal, pero entrada la fase de globalización neoliberal la descentralización se posicionó, al menos discursivamente, en el centro de los nuevos arreglos institucionales. Se distinguen cinco modalidades: i) privatización, con la venta de las empresas estratégicas estatales al sector privado, ii) autonómica, con la creación de organismos locales fuera de la estructura central, iii) transferencia de funciones, competencias y responsabilidades a los gobiernos locales, especialmente a municipios, iv) centralidad controlada, a través de la desconcentración administrativa que delega funciones a los niveles inferiores y subordinados del aparato gubernamental, y v) descentralización y cogestión pública, a través de la cesión de espacios de decisión a las organizaciones de la sociedad civil.

<sup>3</sup> La noción de *stakeholders* o interesados, según Chambers (citado por Nelson y Wright 1995: 6), proviene de la novel administración empresarial y forma parte del conjunto de nuevas ideas que el Banco Mundial adoptó de la *North America organizational management* que enfatiza en aspectos como la descentralización, confianza, adaptación rápida, adelantarse a los hechos y diversidad.

De su parte, el Banco Interamericano de Desarrollo también incorporó la participación, publicando en 1997 el libro de consulta en el que se considera que la participación es una innovadora modalidad de cooperación pública, para asumir el desarrollo en los programas y proyectos del Banco en la región.

el instrumento maestro para delinear enfoques y planes de acción en sus intervenciones. De su parte, el Banco Interamericano de Desarrollo también incorporó la participación, publicando en 1997 el libro de consulta en el que se considera que la participación es una innovadora modalidad de cooperación pública, para asumir el desarrollo en los programas y proyectos del Banco en la región.

El auge participativo fortalecía el protagonismo de la sociedad civil y del mercado, junto con la reducción estatal, por lo que variantes de participación social como el enfoque de respuesta a la demanda<sup>4</sup>, la competencia entre oferentes, la tercerización de los servicios y las alianzas estratégicas se impusieron como referentes indispensables en los modelos de prestación de servicios públicos.

Respecto de esta tendencia creciente de adoptar la participación, Kliksberg (2000) señaló que durante la década de los años noventa, las entidades nacionales e internacionales de ayuda al desarrollo arribaron al consenso de la importancia de la participación

en los asuntos públicos. Es parte de una nueva percepción del adelanto social enraizada en necesidades que surgen de la misma realidad.

En la actualidad, para la generalidad de personas e instituciones vinculadas al desarrollo, la participación es un elemento substancial. Está en los enfoques y políticas de las entidades del sistema de las Naciones Unidas como FAO, PNUD, UNIFEM, UNICEF; en los programas de cooperación internacional de las agencias estatales como USAID y GTZ. Numerosas organizaciones de la sociedad civil en los países del norte recurren a la participación en sus relaciones con los países del sur. La mayoría de ONG y organizaciones de base en los países de la región, declaran su adhesión a la participación y ser usuarios de sus métodos.

No obstante, a comienzos del siglo veintiuno, se registran indicios que no es posible la prestación de servicios públicos únicamente desde la sociedad y el mercado, sin rever nuevamente el rol estratégico del Estado, por lo que la participación ciudadana es mirada como indispensable para

<sup>4</sup> El enfoque de respuesta a la demanda tiene origen en la Conferencia Internacional sobre el Agua y el medio ambiente realizada en Dublín en 1992, en la que se adoptó para la administración de los servicios de agua potable y saneamiento rural. Su aplicación se ha expandido a otros sectores de la prestación de servicios públicos, implicando nuevos roles para los usuarios, proveedores de tecnología y funcionarios gubernamentales. En síntesis, los principios del enfoque de respuesta a la demanda son los siguientes: a) todos los recursos naturales y físicos son bienes económicos y sociales, por lo que deben administrarse como tales. b) Técnicamente requieren manejarse al nivel más bajo, con intervención de los usuarios en la planificación y ejecución de proyectos. c) La comunidad decide sobre las opciones técnicas y los niveles de servicios basada en la voluntad o capacidad de pago, administra los fondos con ajustes de cuentas y asume la operación y mantenimiento de los servicios. d) Mientras tanto, el gobierno promueve estrategias descentralizadas, consultas a los actores, impulsa alianzas estratégicas con el sector privado para proporcionar servicios, y provee de información a las comunidades para la toma de decisiones sobre los recursos y servicios.

---

sostener una descentralización estatal que sea irreversible, que profundice la democracia como

condición del desarrollo local y que explore nuevos acuerdos entre el Estado y la sociedad civil<sup>5</sup>.

### 1.1. ¿QUÉ ES LA PARTICIPACIÓN EN EL DESARROLLO LOCAL?

De esta breve reseña, se desprende que la noción de participación no es la sustitución lineal de unos significados por otros, sino un complejo proceso histórico rico en acumulados de sentidos, que muestran a la participación como un hecho relacional con múltiples aristas. En la práctica conviven y se entrecruzan distintos enfoques y niveles.

Se participa a través de las organizaciones sociales que gestionan servicios básicos, como sucede con las llamadas “organizaciones de segundo grado” (OSG)<sup>6</sup> en muchas zonas rurales y barrios marginales. Otra forma es la participación masiva de grandes contingentes de población movilizadas en torno a intereses estratégicos, como acontece con las acciones indígenas y campesinas

en defensa del territorio, los recursos naturales y la cultura.

Variantes de participación son los procedimientos institucionalizados, con prácticas reglamentadas, que siguen protocolos técnicos como son las mesas de concertación o los mecanismos de consulta para la elaboración de planes estratégicos cantonales, en los denominados gobiernos

<sup>5</sup> Hay señales de innovación del debate sobre la necesidad de avanzar hacia “cambios estructurales” para superar las condiciones de pobreza, vulnerabilidad y mejoramiento de la calidad de vida en los países del llamado Tercer Mundo. Se observa una tendencia a renovar el estilo de la cooperación internacional, hacia el apoyo a transformaciones profundas, reduciendo la lógica de los proyectos y aumentando el apoyo a la descentralización, la gestión sectorial y el desarrollo local. Son esfuerzos por menos fragmentación, más coherencia y cooperación de las agencias de ayuda al desarrollo, menos influencia en proyectos y más incidencia en políticas públicas. Estos aspectos ponen en el tapete aprender a trabajar con actores gubernamentales conjuntamente con actores de la sociedad civil, con lo que los métodos participativos adquieren nuevas perspectivas con alcance público y territorial. Al respecto ver el estudio *¿Cuál es la concertación entre el Estado y la sociedad civil?* realizado por Jean Bossuyt, et. al. (2002).

<sup>6</sup> Las OSG o federaciones campesinas en los Andes aparecieron en la década de los años setenta, pese que representan a significativos contingentes de población rural, de que construyen incesantemente redes y nexos para el acceso a recursos y tecnología, de que son uno de los más importantes usuarios de los métodos participativos, no han merecido suficiente atención por parte de académicos y expertos del desarrollo, siendo escasos los estudios que dan cuenta de su papel en el desarrollo local. El más valioso aporte en este campo, a partir del enfoque del capital social, es el estudio comparado impulsado por Thomas F. Carroll (2002), que se recomienda leer para fines de tener una visión detallada de los procesos de fortalecimiento organizativo de las federaciones campesinas e indígenas, teniendo como referencia varios casos de organizaciones de la sierra ecuatoriana.

---

locales alternativos<sup>7</sup>. La participación también está en el centro de las acciones consensuadas del movimiento social, que presidido por valores de equidad reivindican derechos sociales, como los movimientos de mujeres que se movilizan para tener presencia en escenarios políticos e influenciar en las decisiones.

Hay participación en los programas estatales que adoptan modelos tercerizados para la prestación de servicios sociales, o que transfieren recursos monetarios y responsabilidades contractuales a las comunidades para la gestión directa de obras. También existe participación en los proyectos de desarrollo que,

usando métodos colaborativos, buscan convertir a los beneficiarios en actores protagónicos en el ciclo del proyecto<sup>8</sup>. Las distintas escalas y modalidades de participación evidencian que la acepción originaria de participación como “delegación en las decisiones”, ha sido superada. En la actualidad hay consenso acerca de que la participación es un medio, es un dispositivo social, que se practica en condiciones objetivas y subjetivas en torno a una cuestión central: las disputas de poder<sup>9</sup>.

Markus Brose define acertadamente que los enfoques participativos tienen la función principal de ayudar a estructurar las

<sup>7</sup> Durante la década de los años noventa y a comienzos de la siguiente, se registra un incremento en la tendencia de elaboración de planes estratégicos zonales, parroquiales, municipales y regionales, la mayoría de los cuales se han apoyado en métodos participativos. En el caso del Ecuador se estima que hay más de setenta planes de este tipo, que representan al 32% de los municipios del país. En el caso del Perú, se reporta que en el marco de los cuatro encuentros nacionales de las Iniciativas de Concertación para el Desarrollo Local que lleva adelante la Red Perú, hay 90 iniciativas locales con características participativas y de planeación estratégica, al respecto ver el libro de Palacios y Herz (2001).

<sup>8</sup> Las experiencias de participación social en el ciclo de proyectos son abundantes, a guisa de ejemplo se señala el Proyecto Desarrollo Forestal Comunitario en los Andes que en al afán de convertir a la gente en “el motor del desarrollo”, estableció una combinación de métodos participativos que incluyen el diagnóstico rural participativo, la investigación acción participativa, la planificación estratégica, el planeamiento andino comunitario, la planificación comunitaria participativa y la formulación de planes comunales y proyectos productivos; estableciendo sus propias herramientas de gestión y seguimiento, así como indicadores de participación (cfr. Kenny-Jordan, et. al; 1999: 128-163).

<sup>9</sup> El tema del poder es una preocupación central de las ciencias sociales desde los años sesenta, que también está en el núcleo de los enfoques conceptuales y procedimientos instrumentales de la participación. La literatura coincide en tres modelos de ejercer el poder: el primero que se refiere al “poder de” unos individuos o grupos en otros, en tanto es una condición particular que se reproduce sistemáticamente en las múltiples y heterogéneas relaciones sociales; el segundo modelo es el “poder sobre”, que se refiere al acceso a la toma de decisiones de políticas públicas, alude a relaciones coercitivas centradas en la institucionalidad y el gobierno; y el tercer modelo ve al poder no como atributo individual o grupal, sino como subjetividad dispersa en la sociedad y sus instituciones. Los tres modelos tienen sus respectivas metáforas de *empoderamiento*: en el primer modelo es la capacidad particular de ejercer influencia, en el segundo la fortaleza colectiva de tomar decisiones y el tercero es la potencialidad de los discursos, instituciones y actores para el cambio. En el ámbito de la metodología participativa los tres modelos del poder y sus metáforas de *empoderamiento* están presentes en los numerosos métodos, técnicas e instrumentos participativos.

---

disputas sobre el poder entre los actores sociales, volviéndoles más transparentes, para contribuir a una distribución equitativa del poder en la toma de decisiones, movilización de recursos y emprendimiento de actividades, sea en el ámbito gubernamental, organizativo, de programas - proyectos públicos y municipal (Brose, 2001: 11).

En los escenarios del desarrollo local se expresan los plurales intereses, adquieren protagonismo los actores y se ejercen vínculos de autoridad, concretizándose las disputas de poder. Aquí la participación implica desplegar relaciones de influencia pública en el gobierno y la sociedad, con alcance en el territorio, para mejorar la calidad de vida de los habitantes, demandando de los actores determinados comportamientos y procedimientos instrumentales.

La participación local con fines públicos requiere de la mediación municipal para enlazar al capital social existente, e incluir a la población en las decisiones y gestión de políticas locales. No es un evento natural o espontáneo, sino un hecho intencionado con costos y problemas de acción colectiva, que depende de la disponibilidad de recursos materiales y culturales, que está relacionado con la calidad del

liderazgo, la intervención de los agentes externos y las oportunidades creadas por la acción gubernamental.

Se identifican al menos tres condiciones que hacen posible a las entidades gubernamentales, organizaciones sociales y agentes externos participar en el desarrollo local<sup>10</sup>. Por un lado, es necesario que se comuniquen entre sí expresando la voluntad de involucrarse en acciones conjuntas, motivadas por intereses comunes y con actitudes convincentes de que la participación va a ayudar a resolver problemas o necesidades. Tienen que haber motivos suficientes y convicción acerca de la utilidad de la participación. De otro lado, es clave que sepan cómo hacerlo, esto es que cuenten con los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para intervenir en la consecución de objetivos de forma colectiva. Se requiere, por consiguiente, que haya métodos participativos al alcance de la gente, que no impliquen crear instancias técnicas artificiales. Y finalmente, es indispensable que existan los mecanismos que integren en el territorio a los actores, que les ayuden a enraizar una cultura de asociación local. Es decir, es imprescindible que existan los cauces institucionales y mecanismos públicos que hagan posible una efectiva participación.

<sup>10</sup> Aunque no muy extensa, hay una interesante bibliografía bajo el formato de manuales sobre la práctica y las condiciones de la participación en el desarrollo, en la que se recrean las condiciones requeridas para lograr mecanismos participativos aplicables a la acción colectiva. Al respecto ver los textos de Manuel Sánchez Alonso (1988), José María Lama (1990), Isabel Trigueros Guardiola (1991), Tomas R. Villasante (1991) y en particular el libro *Gestión Participativa de las Asociaciones*, producido por el Equipo CLAVES (1998).



## 1.2. ACERCA DE METODOLOGÍA, MÉTODOS Y TÉCNICAS PARTICIPATIVAS

Las ideas de participación ciudadana, autogestión popular o incorporación se concretizan en la práctica social a través de los llamados métodos participativos. No son suficientes los grandes enunciados e intenciones colaborativas, si no disponen de las reglas, sistemas y procedimientos que involucren a las entidades, organizaciones y población en los hechos y decisiones locales.

La experiencia muestra que la participación no es el fruto del

voluntarismo de la gente o las instituciones, ni resultado del azar o la suerte. Es un acontecimiento intencional que requiere de enfoques orientadores, el uso de procedimientos mínimos que demandan del manejo de instrumentos y técnicas, todas aprehensibles, esto es conocimientos y destrezas disponibles a todas las personas y que pueden mejorarse en la práctica. Las experiencias en torno a la construcción del poder, advierten la necesidad de caminos ordenados y pasos sistemáticos para ejercer influencia, accediendo a recursos locales; es decir, la construcción colectiva del poder.

En la vida cotidiana, los practicantes de la participación han generalizado el uso de términos como metodología y métodos participativos, para referirse a los pasos que requieren las acciones colaborativas. Igualmente han difundido palabras como técnicas, instrumentos y herramientas participativas para, indistintamente, referirse a los procedimientos operativos del trabajo grupal. El uso recurrente de los vocablos, en calidad de sinónimos, está creando un lenguaje algo confuso, en el que se entrecruzan los términos.

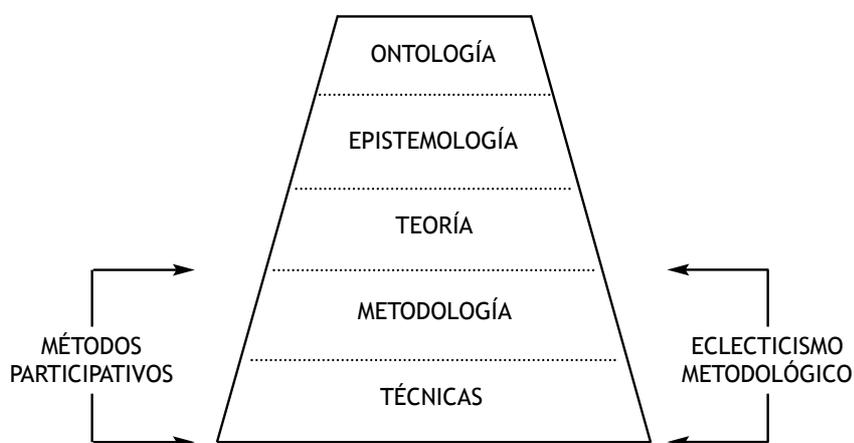
Más allá de acuerdos o desacuerdos sobre el sentido teórico de sus definiciones, cabe diferenciar que cada uno de estos términos se refiere a un aspecto de

la participación, que no necesariamente delimitan una teoría de la participación y sus métodos, o contrariamente que pueden remitirse a distintas teorías

de la participación. Esto está relacionado con la aceptación generalizada de que en el campo de la metodología participativa cabe el *eclecticismo*<sup>11</sup>.

El denominado *eclecticismo metodológico* alude a que los métodos participativos se ubican, por así decirlo, en la parte baja de la pirámide del conocimiento, como puede observarse en el siguiente gráfico:

GRÁFICO Nº 1  
PIRÁMIDE DEL CONOCIMIENTO



En la cúspide de la pirámide se ubica el nivel de la Ontología, o la visión - representación del ser de las cosas, que hace posible la existencia social. Inmediatamente, en el nivel descendente se encuentra la Epistemología, que es la crítica de cómo se hace el conocimiento. El tercer nivel corresponde a la Teoría, entendida como el conjunto ordenado de conocimientos y razonamientos para explicar los acontecimientos de la realidad.

El cuarto nivel descendente corresponde al Método, que es el orden lógico de un conjunto de reglas para la acción, posibles de usarse por cualquiera en tanto no depende de la capacidad intelectual de las personas. En el quinto nivel están las Técnicas, concebidas como los procedimientos o habilidades concretas para realizar actividades, en algunos casos para llevar a efecto las fases de los métodos.

11 Se entiende como eclecticismo a la combinación de concepciones o escuelas de pensamiento dispares que adquieren carácter sistémico, esto quiere decir que la combinación se hace de modo coherente, integrando adecuadamente componentes tomados de diferentes fuentes (cfr. Bunge 2001: 57). Esta noción filosófica aplicada al campo de la metodología participativa, implica la mezcla ordenada de métodos y técnicas provenientes de diferentes disciplinas, con fines operativos e instrumentales.

---

El ámbito de la metodología participativa se encuentra entre el cuarto y quinto niveles de la pirámide del conocimiento, pudiendo llegar en el nivel superior hasta las denominadas “teorías

intermedias”<sup>12</sup> y en el inferior hasta las herramientas. Esto permite la combinación de reglas y procedimientos operativos, sin necesariamente adscribirse a los niveles superiores del conocimiento.

Teniendo como referencia esta metáfora de la pirámide del conocimiento y para fines de contribuir a esclarecer el uso de los términos, se propone asumir la expresión *metodología participativa* para referirse el ámbito conceptual más amplio, que incluye a los distintos métodos participativos. Así, la metodología participativa se define como el campo de estudio, reflexión y comparación de los variados métodos, prácticas y experiencias de participación, con arreglo a determinados valores cognoscitivos como claridad, coherencia, objetividad, originalidad y relevancia. En la metodología participativa caben los enfoques de educación popular, la investigación - acción, las variantes del poder - *empoderamiento* y las diversas visiones de participación.

En cambio, el término *métodos participativos* se refiere a las variadas formas de involucrar a la gente en las decisiones y en el ejercicio del poder. Son caminos previamente estructurados que orientan el trabajo individual y en grupo, a través de secuencias de etapas ordenadas lógicamente, algunas de las cuales requieren de sus propios procedimientos. Los métodos participativos son múltiples y se encuentran regados en los sectores del desarrollo local como salud y manejo de recursos naturales, gestión asociativa, desarrollo vecinal y rural; al igual que en distintas áreas de intervención como pueden ser el diagnóstico, la planeación, el ciclo de proyectos, la gestión municipal, el fortalecimiento organizativo y la gerencia social, entre otros.

La expresión *técnicas participativas*, por su parte, alude a los mecanismos de relación interpersonal o de animación cultural que permiten poner en práctica las fases de los métodos, ejecutando un conjunto de actividades que facilitan las intervenciones o la participación de la gente y las instituciones en grupos o colectivos adecuados. Las técnicas

participativas implican seguir pasos coordinados, con protocolos de ejecución que deben respetarse y cumplirse certeramente para asegurar logros; las técnicas se aplican, entre otros, en los ámbitos de comunicación, reflexión colectiva, decisiones grupales, liderazgo horizontal, intervenciones públicas y actividades combinadas.

<sup>12</sup> Por “teorías intermedias” se designan al conjunto ordenado de conocimientos de menor alcance, esto es que no buscan explicaciones causales de los hechos o interpretaciones de la realidad, sino que basadas en éstas sirven para el diseño de estrategias de intervención en territorios delimitados y contextos definidos.

---

El término *instrumentos participativos* se refiere a los dispositivos empíricos y artefactos comunicacionales para el trabajo de campo, que se aplican en el lugar de los hechos y están disponibles para ser utilizados por la gente y los facilitadores durante las acciones colaborativas. Al conjunto de instrumentos disponibles y agrupados con fines específicos, según la cercanía disciplinaria de los usuarios, unos los denominan *instrumental*, otros hablan de *cajas de herramientas* y hay quienes los llaman *menús o repertorios*. Los instrumentos sirven para recolectar datos, captar percepciones, analizar información, visualizar colectivamente, manejar recursos, documentar eventos y demás actividades reflexivas.

Entonces, la metodología participativa abarca a los métodos, los cuales, a su vez, incluyen técnicas participativas que tienen sus respectivos instrumentos de campo. Esta propuesta para diferenciar los términos, concuerda con las acepciones registradas en buena parte de la bibliografía revisada, por lo que si bien tiene un sentido meramente descriptivo, busca contribuir a una mejor comprensión de los niveles o escalas de participación. No tiene pretensiones de jerarquización conceptual, ni de establecer un orden formal. Quienes lean este documento están en libertad de disentir de estas acepciones y adoptar las suyas propias, aunque, de todos modos, hay que tratar de llegar a un mínimo lenguaje común.

# DE DONDE PROVIENE LA METODOLOGIA PARTICIPATIVA?

---

El campo de la metodología participativa es completamente interdisciplinario, allí convergen enfoques, conocimientos, métodos, técnicas y destrezas provenientes de los más diversos campos del saber y la experiencia humana. Los métodos participativos, por su parte, también se nutren cada uno de las distintas disciplinas sociales y físicas. Son dinámicos porque están en permanente adaptación y absorción de los avances tecnológicos, al igual que superándose unos a otros, o integrándose entre sí.

Los practicantes de la participación tienden a extraer porciones de unos métodos e insertarlas en otros al tiempo que las realidades locales y las identidades particulares imponen criterios de selección, con lo que las técnicas e instrumentos que se adoptan en unos sitios y condiciones, no necesariamente se aplican en otros, o se depuran conforme las exigencias locales. Del mismo modo, entre los usuarios hay una actitud generalizada de que solo los instrumentos que sirven se usan, los que no se desechan.

Con todo ello, el resultado es una constante recreación de métodos, técnicas e instrumentos participativos.

Así, lo que en la actualidad se reconoce como metodología participativa, es un amplio entramado de procedimientos polifuncionales, con una vasta gama de posibilidades de aplicación en los más variados campos del desarrollo local. Las técnicas e instrumentos se han propagado con tal fuerza, que en lugar de establecer grupos de técnicas según su función y complejidad, es más útil reconocer que éstas conforman un *continuo instrumental*, en cuyos extremos están en un lado las técnicas sencillas, rápidas, cualitativas y en el otro las técnicas complejas, largas, cuantitativas. Entre ambos extremos hay una dilatada gradación de opciones y combinaciones instrumentales, cuyo acceso depende de las destrezas, condiciones y demandas de los usuarios<sup>13</sup>.

Igualmente, los orígenes de las técnicas participativas son heterogéneos. Una técnica o instrumento

---

<sup>13</sup> Existe una útil bibliografía que recoge los instrumentos de participación, como los procedimientos aplicables a la forestería comunitaria acopiados en el texto de Davis Case D'Arcy (1999), las herramientas para negociación de Roger Fisher, et. al. (2001), las técnicas de diagnóstico para el desarrollo rural recogidas en el libro de Frans Geilfus (1997), las dinámicas y ejercicio del trabajo en grupo recogidas en el libro de Jules Pret, et. al., (1998); y el interesante y útil compendio de métodos y técnicas realizado por Gesa Grundmann y Joachim Stahl (2002).

---

creado en determinada disciplina, con el devenir del tiempo sufre adaptaciones y recreaciones. Cuando llega al ámbito de la metodología participativa cambia de significado y se transforma con mediaciones pedagógicas. Las técnicas e instrumentos participativos al margen de su origen, comparten una tendencia general: siendo originalmente complejas se vuelven sencillas, siendo de uso especializado se vuelven fáciles de manipular para la gente común, estando inicialmente circunscritas a pequeños círculos de iniciados se difunden y riegan entre distintas audiencias. Es decir, las técnicas participativas, de ser dominio de pocos pasan a ser patrimonio colectivo.

Los ejemplos abundan. Tal es el caso de la técnica denominada “corte transversal”; imprescindible en todos los métodos de diagnóstico y evaluación rural

rápida, que originalmente practicaron los primeros geólogos de comienzos del siglo diecinueve, como el prusiano Alexander von Humboldt que en su viaje a las montañas del Ecuador realizó insuperables cortes transversales para sintetizar la “geografía de las plantas en el trópico”. Ahora éstos cortes pueden hacerlos campesinos entrenados que recorren un lugar y dibujan el paisaje con sus problemas e indicadores.

Otro caso interesante es el de la “triangulación”, propia de las metodologías rápidas, por la que se confronta un mismo dato con fuentes y criterios distintos. Originalmente es un principio de la navegación que recurre a varios puntos de referencia para encontrar la posición exacta de un objeto en el espacio, que ahora en calidad de técnica participativa es de fácil aplicación para el análisis de los datos.

En el campo de la metodología participativa se observa que hay al menos cinco grandes campos interdisciplinarios que son fuente originaria de los más importantes métodos, técnicas e instrumentos participativos. La cultura empresarial, la psicología social, la antropología, la planificación y la cooperación al desarrollo. A continuación se hace un barrido de los grandes métodos, con la finalidad de mostrar los troncos principales de los cuales se desprenden y recrean nuevos métodos y técnicas participativas.

---

## 2.1. LA CULTURA EMPRESARIAL

Específicamente desde el ámbito de la administración empresarial, se han producido métodos y técnicas participativas de carácter corporativo, que pensadas para el mercado, el personal, la productividad y la gerencia han sido trasladadas al desarrollo local para el tratamiento de las necesidades, los funcionarios, el desempeño institucional y el liderazgo. A fines de los años sesenta, la cultura empresarial se apropió de la noción de participación y construyó la denominada “tecnología participativa”, introduciendo nociones como liderazgo facilitador, estructuras horizontales, respuestas al cambio social y la competencia.

Se desarrollaron métodos como la Conversación Enfocada, el Taller de Consensos, la Planificación y Orquestación de Eventos, Planificación Estratégica y Desarrollo de Liderazgos (cfr. Spencer 1994). Existen también técnicas ampliamente difundidas como la entrevista grupal denominada *Grupo Focal* para captar rápidamente percepciones sobre la demanda de productos, y la emblemática *Matriz FODA*: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, para el análisis de actores.

Teniendo como referencia los estudios sobre la toma de decisiones en las empresas, Saul Eisen con base en los conceptos de “Campo de Fuerzas” desarrollados por Kurt Lewin en los años cuarenta, creó un modelo sistémico del comportamiento de grupos, que junto con la técnica de “Grupo Nominal” desarrollada por André Delbec Andrew, Van de Ven y David Gustafson, fue operativizada por Edwin Bartee dando origen al *Método de Resolución de Problemas MRP* (cfr. Almeida y Bujes 2001: 203). Poste-

riormente este método sufrió numerosas adaptaciones metodológicas y técnicas para el manejo y resolución de conflictos ambientales, laborales, civiles, psicológicos y sociales.

Por su lado, el método de *Planeación Estratégica Municipal PEM*, pensado para organizar y gerenciar el desarrollo municipal, también tiene su origen en el planeamiento estratégico de las grandes corporaciones empresariales de los años cincuenta. Se viene aplicando el enfoque empresarial a las organizaciones públicas de los Estados Unidos desde los años setenta, de Europa en los años ochenta y de América Latina en los años noventa. En esencia, el método reconoce las diferencias entre los sectores privado y público, en tanto busca cambios en las formas de intervención territorial, implicando mecanismos de gerencia, una estructura organizacional moderna, instrumentos y habilidades de los funcionarios (cfr. Pfeiffer 2001: 259).

---

El método *Incubadora de Nuevos Negocios CEFE*, nació de las investigaciones de David McClellan en los años setenta del siglo XX en torno al ideal emprendedor de los individuos, que fue retomado por el alemán Rainer Kolshorn y el canadiense James Tomecko. Ambos crearon un mecanismo para generar respuestas situacionales pro - activas, basadas en

conocimientos, habilidades, características, actitudes y visiones que fue difundido por la GTZ para promover pequeños negocios informales. El método ha sido ampliado a otros campos de la actividad social, por lo que está siendo aplicado en emprendimientos económicos con mujeres en actividades de forestería comunitaria.

## 2.2. LA SICOLOGÍA SOCIAL

Desde la Psicología Social, que es una disciplina rica en técnicas de animación grupal y de relación interpersonal, se han producido pocos métodos participativos ligados al desarrollo local. Entre ellos, hay uno considerado de los más antiguos y trascendentales en la región: la investigación - acción participativa.

La investigación - acción surgió a fines de los años cuarenta del siglo XX en los Estados Unidos como disciplina académica de la Psicología Social. Se popularizó desde fines de los años sesenta a través del enfoque pedagógico de Paulo Freire sobre la conciencia política de los oprimidos, desarrollándose el método *Investigación - Acción Participativa IAP*. En él confluyen un conjunto de escuelas críticas de investigación y pedagogía social, junto con corrientes de pensamiento europeo. Aunque son varias las definiciones, se considera que la IAP es un método de estudio y acción que busca obtener resultados fiables y útiles para mejorar situaciones colectivas, basando la investigación en la participación de los propios colectivos a investigar (Alberich 2001: 70).

La IAP es una creación intelectual y una práctica participativa propia de las comunidades rurales, que buscan la realización de una visión del poder, no sólo del desarrollo, diría Orlando Fals Borda. Concebida bajo el principio de “aprender haciendo,” propende a que el investigador ponga su conocimiento al servicio de los grupos locales. El enfoque IAP y algunos de sus procedimientos están en el núcleo de varias adaptaciones metodológicas realizadas en la región, encontrándose híbridos de IAP en los métodos de diagnóstico, planeación, evaluación, sistematización, ciclo de proyecto y tratamiento de conflictos.

La IAP es una creación intelectual y una práctica participativa propia de las comunidades rurales, que buscan la realización de una visión del poder, no sólo del desarrollo, diría Orlando Fals Borda. Concebida bajo el principio de “aprender haciendo,” propende a que el investigador ponga su conocimiento al servicio de los grupos locales.

---

### 2.3. LA ANTROPOLOGÍA

En la producción de métodos participativos, los distintos autores han sabido aprovechar los enfoques y técnicas de los estudios etnográficos desarrollados en la Antropología, especialmente aquellos aplicables a poblaciones rurales, grupos indígenas, jóvenes y población en situación de vulnerabilidad. En todos los métodos etnográficos hay una amplia recreación de técnicas antropológicas, como las diversas maneras de realizar entrevistas grupales, personales, estructuradas, semi - estructuradas que han dado lugar a varios manuales sobre “el arte de entrevistar”.

Los métodos etnográficos encuentran su principal expresión en los *Procedimientos Rápidos de Apreciación RAP*, desarrollados en el marco del programa de seguridad alimentaria y atención básica de salud de UNICEF, que se difundió aceleradamente a través del UNRID, para mejorar la comprensión de los éxitos y problemas de la atención primaria de salud (Scrimshaw y Hurtao 1988).

La denominada *Apreciación Etnográfica Rápida REA*, es un método de diagnóstico étnico de aplicación vertiginosa, desarrollado bajo el auspicio de la Universidad John Hopkins de Baltimore. En esta línea se sitúa el enfoque del Banco Mundial sobre la *Apreciación de Beneficiarios BA*, desarrollada por L. F. Salmeen en 1987; las *Encuestas Básicas a Nivel de Comunidad CBS*; el *Enfoque de Consulta y Participación Popular de la Development Studies Unit* de Suecia; y los *Estudios de Línea - base Comunitaria* de la Unidad de Estudios del Desarrollo de la Universidad de Estocolmo.

Las técnicas de observación participante se han recreado hasta

transformarse en métodos participativos para el seguimiento y la evaluación de proyectos o procesos, como el caso de la interesante metodología de monitoreo del medio ambiente desarrollada por Joanne Abbot e Irene Guijt (1999), en la que se discute el carácter del monitoreo participativo de los cambios ambientales y el impacto de las intervenciones de manejo de recursos naturales, enfatizando en la ejecución y en el rol de los beneficiarios en el seguimiento.

### 2.4. LA PLANIFICACIÓN PÚBLICA

Ha sido parte de la llamada “cultura municipalista” que en los organismos de gobierno seccional tengan fuerte peso los métodos convencionales de planeación centralista, que recurriendo a enfoques de “arriba hacia abajo” y grandes orientaciones estratégicas, establecieron los parámetros de intervención estatal, en los que se consideraba a la población como el objeto de intervención, o en el mejor de los casos, era motivo de una rápida consulta a las capas dirigidas.

---

La totalidad de los primeros planes municipales replicaban a escala local el método de planeación centralizada. En las dos últimas décadas, la planeación con fines públicos está dando pasos interesantes en cuanto a incorporar nuevos métodos participativos, algunos aplicados a los gobiernos municipales, observándose variaciones instrumentales conforme hay mayor cercanía de las organizaciones de la sociedad civil a la metodología participativa.

Distante de los métodos convencionales está el método de *Planeamiento Estratégico Situacional PES*, elaborado en los años setenta del siglo XX por el economista chileno Carlos Matus, que si bien estuvo pensado para la gestión de gobierno, ha sido aplicado en cualquier tipo de organización que demanda un objetivo y un proceso de cambio, con lo que ha tenido amplia difusión. Inspirados en esta metodología se desarrollaron el *Método Altair de Planeación Popular MAAP*, el *Planeamiento Estratégico y Democrático PED* y el *Planeamiento Estratégico Participativo PEP*.

A fines de los años ochenta se creó el *Presupuesto Participativo* en Porto Alegre y Recife, como una modalidad de gestión participativa del poder público, teniendo como propósito la elaboración y ejecución del presupuesto municipal y la definición de sus prioridades. Se decide allí cuánto, qué, cuándo y dónde se realizan las inversiones. Actualmente el método se aplica en ochenta municipios brasileños (Barbosa da Silva 2001: 211).

El método *Participatory Appraisal of Competitive Advantage PACA*, ha sido aplicado para desarrollar ventajas competitivas sistémicas en el ámbito del fomento local y regional de empleo e ingresos,

por el Proyecto Marketing Municipal de la Fundación Emprender en Santa Catarina, Brasil. También en el Brasil, a mediados de los años noventa, en busca de ayudar a los municipios para que dispongan de un proyecto que oriente y promueva su desarrollo en una perspectiva de mediano y largo plazo, se produjo el *Método de Autodiagnóstico de las Potencialidades Municipales y Planeamiento de Acciones MAMPLA*, que combina instrumentos de consultoría organizacional, conceptos de teoría de sistemas, planeamiento estratégico y estrategia empresarial.

---

## 2.5. LA COOPERACIÓN AL DESARROLLO

Pese a que no se trata de una disciplina, sino de un campo de convergencia, la cooperación al desarrollo es el ámbito de mayor dinamismo en la producción de métodos participativos.

En 1969 la *United States Agency for International Development USAID*, contrató a la empresa consultora *Practical Concepts Incorporated*, especializada en instrumentos de administración gerencial, para estudiar el desempeño de sus proyectos, detectó que los objetivos eran generales y no relacionados con las actividades ejecutadas, la responsabilidad de la gerencia no estaba clara y la evaluación resultaba conflictiva. Esta empresa, con base en la experiencia de gerencia de complejos proyectos de la NASA, creó el *Enfoque de Marco Lógico* para hacer visibles de manera clara los impactos del proyecto, definir responsabilidades de los gestores, presentar los elementos básicos del proyecto y posibilitar una evaluación, generalizándose su uso desde los años setenta del siglo XX.

Como parte de estas preocupaciones, USAID también contrató a *Development Alternatives Inc.*, para diagnosticar las estructuras administrativas e institucionales de los grupos destinatarios de proyectos de riego y desarrollo rural integrado, creándose el *Enfoque de Reconocimiento Rápido RR* para el análisis de la cultura institucional y planificación organizacional. Con base en la experiencia del método *Análisis de Sistemas Agroecológicos AEA*, diseñado por Conway en Tailandia y al norte de Pakistán, que

creó instrumentos como perfiles, mapas, diagramas y análisis de innovaciones; en 1981 Michael Collison planteó el sondeo exploratorio de temas agrícolas que se realiza sin esfuerzo y en corto tiempo.

Con este antecedente, los talleres realizados por el *Institute for Development Studies* en Sussex (Inglaterra) a fines de los años setenta, junto con los artículos de Robert Chambers (1980), Belshaw (1981) y Carruthers and Chambers (1981) fundamentaron y difundieron el método *Diagnóstico Rural Rápido DRR*, por el cual un equipo multidisciplinario recopila, analiza y valora sobre el terreno, en corto tiempo, informaciones e hipótesis sobre la vida y recursos rurales relevantes para la acción. Un enfoque evolucionado del anterior es el *Diagnóstico Rural Participativo DRP*, que enfatiza en el papel activo de los involucrados en el análisis de problemas y en la planificación.

El método *Diagnóstico Rápido Urbano Participativo DRUP*, tributario del DRP, se aplica en contextos urbanos de población pobre para recolectar información con fines de planificación. Asimismo, el método *Diagnóstico Organizacional Participativo DOP* creado en 1991, es la aplicación del método *Rapid Rural Appraisal RRA* en el campo del análisis organizacional, orientado a crear

---

equipos interdisciplinarios y establecer un proceso de cambio del ambiente organizacional.

Por su parte, el método *Diagnóstico Rápido Económico Participativo DREP*, es una adaptación del DRUP al ámbito económico, que se basa en los fundamentos antropológicos de la participación popular y la acción educativa como proceso liberador. Al igual que el método de Planeamiento Estratégico Situacional y Participativo, se inspira en las experiencias pioneras de Paulo Freire.

A comienzos de los años ochenta, la Sociedad Alemana de Cooperación Técnica contrató una consultoría para elaborar un método que utilice el Marco Lógico como instrumento central de la gerencia, creándose el *Planeamiento de Proyectos Orientados por Objetivos ZOPP*. Igualmente, con auspicio del PNUD, a mediados de los años noventa, se desarrolló el método *Gestión Participativa para el Desarrollo Local GESPAR*, que conjuga tres macro procesos: concertación, capacitación y acompañamiento.

Por esos mismos años, ante el fracaso de la llamada “revolución verde”, surgió el concepto de Investigación de Sistemas Agrícolas que reconocía los sistemas agrícolas existentes y los problemas que desata la tecnología. Científicos como Paul Richards y Roland Bunch señalaron que los campesinos, en los países en desarrollo, muestran afición por la innovación y experimentación en sus campos dentro de sus posibilidades para asegurar su subsistencia, con base en lo cual desarrollaron el método de “Investigación de Sistemas

Agrícolas” con el lema “el agricultor primero” (cfr. Schonhuth y Kievelitz 1994: 31). Hildebrand y Sergio Ruano del Instituto de Ciencia y Tecnología Agrícolas de Guatemala, desarrollaron el método de “Sondeo” en el marco de la investigación de sistemas agrícolas para el desarrollo de tecnologías agrícolas.

A fines de los años ochenta el Programa Bosques, Árboles y Comunidades Rurales de la FAO desarrolló el método *Apreciación, Monitoreo y Evaluación Participativos PAME*, que es la interacción de nuevas ideas externas a la comunidad, nuevos métodos y nuevas técnicas, delegando a la población local la capacidad de decisión sobre las fases del proyecto.

Entrados los años noventa, la Fundación Interamericana impulsó el método denominado *Marco de Desarrollo de Base* para registrar los resultados de su cartera de proyectos, validando instrumentos e indicadores, con el que entrenó personal para su aplicación en varios países de la región; se produjo una versión aplicada al ámbito del desarrollo local denominada *Sistema de Desarrollo Local SISDEL*.

A mediados de la misma década, el Banco Mundial desarrolló cuatro métodos. *El Social Assessment* que es el análisis social más la participación, como un proceso que provee un marco de trabajo para priorizar, recoger, analizar e incorporar información social y participación en el diseño y operaciones del desarrollo. *El Participatory Rural Appraisal PAR*, para contribuir al aprendizaje entre la gente de la localidad y los agentes externos,

---

permitiendo que los practicantes del desarrollo, oficiales gubernamentales y la gente planifiquen juntos y se apropien de las intervenciones. También elaboró el método *Participatory Monitoring and Evaluation M&E*, como un proceso de colaboración para resolver los problemas, a través de la generación y uso de conocimientos, que se adelanta y corrige a la acción involucrando en todos los niveles a los interesados en la toma de decisiones. Y el método *Self-esteem - Associative strength - Resourcefulness - Action planning - Responsibility SARAR*, como procedimiento participativo de fortalecimiento de los interesados en diferentes niveles de asesoría, priorización, planeación, creación y evaluación de iniciativas (cfr. Rietbergen - McCracken and Narayan 1998).

## **2.6. CONVERGENCIA DISCIPLINARIA**

Como podrá advertirse, pese a los diferentes orígenes disciplinarios de los métodos participativos y dadas las demandas de colaboración, los distintos conceptos y procedimientos instrumentales tienden a confluir en grandes troncos metodológicos. Ellos combinan a su interior enfoques de la cultura empresarial aclimatados al ámbito social, aplicados al desarrollo y funcionales a la organización popular junto con procedimientos antropológicos para la recolección de datos, técnicas de la psicología social para la relación grupal y organizacional. Asimismo, los principios de la investigación - acción participativa están presentes en casi todos los métodos participativos.

Los enfoques e instrumentos provenientes de la cultura empresarial se acoplan con aquellos

provenientes de la Psicología Social, a los cuales se adhieren técnicas antropológicas dando como resultado los métodos colaborativos de diagnóstico, planeación, seguimiento y evaluación de proyectos. Los principios de negociación junto con enfoques sistémicos y técnicas de animación grupal, se integran en los métodos de tratamiento de conflictos.

Del mismo modo los enfoques, técnicas e instrumentos creados con unos fines se destinan para otros propósitos, manteniendo elementos comunes. Por ejemplo, la idea de facilitación proveniente de la cultura empresarial es funcional a todos los métodos participativos. Las técnicas antropológicas han sido adoptadas en muchos métodos aplicados a programas de salud pública, lo propio sucede con los estudios de línea de base. Las técnicas de mercado como el FODA y el Grupo Focal se usan en el análisis de eventos sociales. La planeación estratégica y el análisis organizacional siendo inicialmente de las empresas, se ha trasladado al ámbito de los gobiernos municipales.

Resulta una tarea difícil detectar en cada método original o en cualesquiera de las numerosas adaptaciones y réplicas, los conceptos y técnicas que corresponden a cada disciplina, puesto que en la práctica se da el acoplamiento interdisciplinario de enfoques, procedimientos y técnicas participativas. También hay apropiaciones ideológicas y mediaciones culturales por parte de los usuarios que confieren legitimidad a unos procedimientos sobre otros.

---

El ámbito de la metodología participativa se convierte así en un espacio de convergencia y recreación interdisciplinaria, en punto de articulación y ensamble de técnicas e instrumentos, de combinaciones eclécticas de métodos y visiones participativas. Al mismo tiempo, se constituye en una compleja esfera de relaciones interculturales conforme crecen las exigencias de protagonismo de los actores colectivos.

# LAS RECREACIONES METODOLOGICAS NACIONALES

---

En el Ecuador, al igual que en otros países de la región, hay una tendencia a producir y adaptar los métodos participativos. Se observa una inclinación hacia la elaboración de manuales de auto - entrenamiento, pero con poca aplicación, pues muchos de estos productos se quedan en publicaciones con escasa difusión, o circunscritos a minúsculas órbitas de influencia en determinados proyectos. En la práctica, son contados los materiales que tienen una aplicación generalizada.

Aunque en el país casi siempre se trata de adaptaciones de los grandes métodos participativos, el rastreo de los métodos, la verificación de sus resultados y la identificación de cuantas personas están entrenadas son asuntos complejos. Con frecuencia aparecen nuevas versiones metodológicas que recurriendo a mediaciones culturales, temáticas y lenguajes locales, buscan responder a las condiciones nacionales y ser de utilidad puntual. Por ello, la elaboración de guías y manuales de campo tiende a diversificarse y difuminarse.

Es práctica común que algunas instituciones y profesionales cuando se tropiezan con un método participativo, lo adapten en función de encontrar el camino más directo para la colaboración ante determinada audiencia, o la combinación instrumental

clave que responda a los requerimientos participativos de algún cliente. Con ello, si bien se amplía el repertorio instrumental, no se acompaña a la iniciativa metodológica con un monitoreo de sus aplicaciones y beneficios. Esta tendencia coadyuva a que los métodos participativos y sus usuarios se dispersen, no sean fácilmente visibles. De otra parte, la mayoría de las veces los manuales no están acompañados de sólidos programas de entrenamiento de campo, no logran juntar la capacitación en el terreno con la pedagogía de aprendizaje, por lo que los esfuerzos de adiestramiento en los métodos participativos no se enraizan suficientemente entre los involucrados.

Aunque hay antecedentes de manuales participativos a fines de los ochenta, el ascenso en la elaboración de métodos participativos de desarrollo local ocurrió en la década de los años noventa. La gran mayoría de ellos fueron influenciados por el principio de “aprender haciendo”, una orientación hacia la “capacitación a capacitadores” y enfoques interculturales para la comunicación.

Los primeros manuales participativos respondían a la visión de la educación popular, ponían el énfasis en el rol de los expertos en entrenar a los grupos populares, a través de manuales con

formatos abstractos, algo convencionales, en los que la orientación ideológica pesaba más que el arsenal instrumental. Tal fue el caso de las cartillas para el “Diagnóstico y la Evaluación Participativa” (Donovan y Rivera 1993), el “Manual de Diagnóstico Participativo” (Astorga y Der Bijl 1994), y la guía “Género y Equidad: Manual de Metodología de Trabajo con Mujeres Rurales” (ALA 1996).

En el campo del desarrollo rural, se registran al menos cinco recreaciones temáticas del método *Diagnóstico Rural Participativo* (DRP), que adecuaron sus principios a las condiciones socioculturales del agro ecuatoriano, especialmente con el movimiento de revitalización étnica que se desató en esos años. Estos métodos ponían énfasis en el protagonismo de los actores colectivos.

El mayor método producido fue el *Planeamiento Andino Comunitario PAC* (Ramón 1993), que fue masivamente utilizado por organizaciones indígenas, organismos internacionales y ONG durante la década de los años noventa. A partir de este método se hicieron otras versiones como la *Guía para la Formulación del Planeamiento Andino Comunitario* (FAO 1994), y una traslación al ámbito de la energía y la acción cultural denominado *Manual de Revitalización Cultural* (Torres Dávila 1994).

Con base en el DRP se produjo otra guía de campo de carácter amplio, dirigida a la población rural y sus organizaciones independientemente de su condición étnica, denominada *Sondeo Rural Participativo* (Selener 1997); y una adaptación al contexto

sociocultural en zonas de bosque húmedo tropical conocida como *Planificación Comunitaria Participativa PCP* (Levy y Arce 1998).

En el entorno municipal, la aclimatación metodológica es la norma, pues se constatan numerosas publicaciones, manuales y guías de campo. De la planeación estratégica se han hecho varias adaptaciones, entre las que destacan la guía *Planificación Local Participativa: proceso metodológico* (IULA / CELCADEL 1996), la cual ha sido recreada en cuatro versiones sucesivas por sus autores. También está otra combinación instrumental vernácula, como el manual *Planeación Estratégica Municipal: Planificación Estratégica y Operativa Aplicada a Gobiernos Locales* (Burgwal y Cuellar 1999); la guía *Planificación por Decisiones Estratégicas PDE* (Mosquera 1998); y las recurrentes adaptaciones de técnicas e instrumentos del trabajo en grupo a las Mesas de Concertación para la formulación de planes cantonales y provinciales.

En el ámbito institucional municipal se adaptó el DRUP, con enfoque de sustentabilidad, para el diagnóstico ambiental a nivel barrial (ICAM 1995). Se han reportado aplicaciones del manual “Diseño del Sistema de Desempeño para Evaluar la Gestión Municipal: Propuesta Metodológica” (Arraigada 2002), del manual “Procedimientos de Gestión para el Desarrollo Sustentable” (Durojeanni 2000); y de la guía de gerencia municipal denominada “Los Secretos del Buen Alcalde” (Rosales 1995). Se está incursionando en el establecimiento de parámetros de desarrollo local, a

En el campo del desarrollo rural, se registran al menos cinco recreaciones temáticas del método *Diagnóstico Rural Participativo* (DRP), que adecuaron sus principios a las condiciones socioculturales del agro ecuatoriano, especialmente con el movimiento de revitalización étnica que se desató en esos años.

---

través de la guía “Estándares para un Proceso de Desarrollo Local” (Sáenz 2002).

De la metodología Investigación Acción Participativa hay numerosas adaptaciones y versiones vernáculas, como “La Aplicación del Enfoque de Género” (Kloosterman y de Pol 1998), y el manual de campo titulado *Desarrollo, Conocimiento y Participación en la Comunidad Andina DCP* (Campaña 2001). Hay también varias adaptaciones de técnicas participativas del estilo “Campesino a Campesino” o de investigación de agro - sistemas auto - definidos como “métodos propios”.

En lo relativo a la formulación de proyectos existen varios manuales y cartillas que han adaptado localmente el “Manual de Formulación y Evaluación de Proyectos Sociales” (CEPAL 1995). Asimismo, hay un manual de aplicación del enfoque de género al ciclo de proyecto llamado “Guía Metodológica para incorporar la Dimensión de Género en el Ciclo de Proyectos Forestales Participativos” (Balarezo 1995).

Se hizo una aplicación del método Marco de Desarrollo de Base al ciclo de proyectos, a través de la negociación y concertación de intereses entre actores públicos y privados denominado *Sistema de Desarrollo Local SISDEL* (Torres Dávila 1997). Del mismo modo, se han elaborado numerosas guías para la formulación de proyectos de las múltiples agencias de cooperación internacional, que aunque pretenden poner énfasis específicos, en realidad acaban recreando las pautas universales de formulación de proyectos.

En el tema del monitoreo a intervenciones relacionadas con el medio ambiente, se hizo una adaptación del monitoreo participativo combinando conceptos agro - ecológicos y enfoques culturales, para medir la pérdida del suelo en zonas de ladera, dando lugar a una metodología vernácula de uso campesino que apela a la mediación cultural designada con la expresión quichua *Yacuvava* (cfr. Torres Dávila 2000). En el seguimiento a los servicios públicos, de reciente aparición es el método “Control Social de Servicios” (Ambrose, et. al. 2003), para la veeduría social de la calidad de los servicios públicos.

Un nuevo campo de elaboración de métodos es la sistematización de experiencias, en el que se destacan el método “Manual de Sistematización Participativa” (Selener, Zapata y Purdy 1996), la Pauta para Sistematización de Experiencias de Desarrollo Local” (Torres Dávila 2003), y la validación en el país del método “Aprendiendo para dar el siguiente paso” (FIDA - PREVAL 2002). Hay varias adaptaciones informales de las técnicas IAP para la sistematización que no están registradas como métodos.

En el campo de la gestión organizativa hay el método “Gestión de Cambio Organizacional, caminos y herramientas” (Zimmermann 1998), pensado para aclimatar el enfoque empresarial al desarrollo organizativo popular. De reciente aparición son el compendio de métodos y técnicas que bajo el título “Como la sal en sopa” (Grundmann y Stahl 2002), abarca ámbitos de capacitación, asesoría, comunicación,

---

manejo de proyectos y contexto organizativo para profesionalizar el trabajo en las organizaciones de desarrollo. En el campo del tratamiento colaborativo de

conflictos socio - ambientales, destaca la “Guía Metodológica para el Manejo Participativo de Conflictos Socio Ambientales” (Ortiz 2003).

Como se advierte, hay más de treinta versiones de métodos participativos aclimatados a las condiciones del país, la mayoría de los cuales están concentrados en el ámbito del diseño, planificación, formulación de proyectos, sistematización de experiencias, evaluación y unos pocos al fortalecimiento organizativo.

De esta profusa producción editorial, considerando que la generalidad de manuales y guías de campo son recreaciones o adaptaciones locales de los principales enfoques metodológicos, se constató que son catorce<sup>14</sup> los métodos que efectivamente utilizan las organizaciones de segundo grado, ONG, municipios y pocas agencias de cooperación al desarrollo (Romero 2000).

Al tiempo que existe una creciente demanda de métodos participativos, los oferentes con capacidad técnica instalada son pocos. El desarrollo y uso de los métodos participativos esta ligado a las estrategias operativas de pocas agencias internacionales como la GTZ, USAID y SNV; de organismos internacionales de apoyo municipal como la Unión Internacional de Gobiernos Locales (IULA), quienes han recreado métodos de diagnóstico, planeación y gestión.

Igualmente son contadas las ONG preocupadas por la dimensión metodológica de la participación, como el caso de COMUNIDEC y el Instituto Internacional de

Reconstrucción Rural (IIRR), quienes tienen áreas de diseño y validación metodológica que han producido algunos de los métodos más usados en el país. Una sola universidad, la Escuela de Gestión para el Desarrollo Local Sostenible de la Universidad Politécnica Salesiana, ha incorporado en su *pensum* de estudios el aprendizaje de métodos y técnicas participativas; mientras redes como la Red Agroforestal Ecuatoriana (RAFE) tiene su propio servicio metodológico, o el Consorcio CAMAREN que incluye en los programas de capacitación, el entrenamiento en métodos e instrumentos participativos para manejo de recursos naturales.

<sup>14</sup> En el país los métodos mayormente usados están en relación con dos factores: por un lado, se han generalizado los métodos de diagnóstico y planeación que apelan a mediaciones culturales, que son fáciles de usar directamente por las organizaciones indígenas y rurales, que permiten acoplar los instrumentos con los temas que efectivamente son prioridad de las organizaciones. Por otro lado, con la importancia que ha dado la cultura municipalista al diseño de planes estratégicos, los que requieren de técnicas de consulta, colaboración, concertación y consensos, con lo que se han generalizado el uso de procedimientos participativos de planificación y gestión municipal.

---

De otro lado, los usuarios de los métodos, no sus productores, son numerosos. A guisa de ejemplo están las entidades que apoyan la elaboración de planes participativos de desarrollo local como el Instituto de Estudios Ecuatorianos (IEE), Terranueva, el Proyecto PRODEPINE, la agencia Apoyo Popular Noruego y la Coordinadora de Gobiernos

Locales Alternativos. En otros campos hay ONG como la Central Ecuatoriana de Servicios Agrícolas (CESA), el proyecto de la FAO Desarrollo Forestal Comunitario (DFC), el Programa Sur de CARE International y algunas agencias del sistema de Naciones Unidas como el Programa Diálogo 21 y el Programa de Pequeñas Donaciones del PNUD.

A pesar de que en el país hay una oferta global de metodología participativa que se caracteriza por la riqueza y la diversidad, paradójicamente, se observa una tendencia de acceso restringido a los métodos participativos, que se sintetiza en las siguientes tres antinomias. Primero, la existencia de una significativa cantidad de manuales, pero un reducido número de ellos en aplicación. Segundo, un importante contingente de instituciones públicas y privadas interesadas en acceder a los métodos participativos, pero un disminuido grupo de instituciones que recrean o producen métodos. Tercero, un creciente pedido de capacitación y asistencia técnica en el nivel público, pero insuficientes personas y programas de entrenamiento que provean servicios especializados.

Se trata del desfase entre una demanda potencial de participación y la oferta real de metodología, situación que se relaciona con la poca profesionalización en los distintos campos del desarrollo local, en particular con la escasa formación de capital humano para la aplicación de los métodos participativos, reduciéndose, éstos, a ocasionales encuentros con las técnicas participativas, o a recurrentes adopciones de instrumentos de la cultura empresarial. Curiosamente, en lugar de una oferta sistemática se imponen las actitudes idiosincráticas, desconociendo los procedimientos, pasando por alto protocolos y condiciones institucionales de aplicación.

Entre los activistas de la participación es recurrente la tendencia a confundir la voluntad de

colaboración con la acción sistemática de participación, repitiendo, hasta el agotamiento, las técnicas más sencillas y los pasos más simples, que abonan a confundir la metodología participativa con el voluntarismo, alimentando la *ideología participacionista* en desmedro de una cultura de participación ciudadana.

Esta restricción en el acceso a la metodología participativa, coincide con una tendencia simplificadora que lleva al extremo el principio de que la participación es fácil y flexible, tornándose superficial o improvisado el acceso a los métodos colaborativos. El descrédito y la erosión de las virtudes de la participación, acompañan a esta frágil oferta metodológica, observándose casos de bajo perfil que conllevan el riesgo de fracaso a las iniciativas de

---

participación<sup>15</sup>, en medio de otros ejemplos de participación en gobiernos locales que, en cambio, muestran logros interesantes.

En todo caso, está pendiente el conocimiento a profundidad de quiénes son los actores movilizadores por los discursos participativos, en qué condiciones

institucionales se ejercen las propuestas colaborativas, los costos económicos e inversiones de largo plazo que supone la participación, cuáles son los mayores desafíos metodológicos que enfrentan éstas iniciativas; y sobre todo, los resultados logrados de cara a las expectativas de la gente.



**15** Un ejemplo ilustrativo de una iniciativa colaborativa que empezó con bajo perfil, pero que por falta de una oferta sistemática y de asistencia técnica profesional desgastó a la participación, es el caso del Sistema de Gestión Participativa impulsado desde el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. En un contexto de acentuado clientelismo y patrimonialismo público, no consideró la realidad organizativa de la población urbana, ni las condiciones institucionales en las que se propuso la participación. Al no contar con métodos y técnicas participativas, menos aún con entrenamiento y capacitación del personal municipal, la iniciativa de promover espacios de consulta ciudadana denominados cabildos, decayó. Al respecto se sugiere ver el libro *La Participación en Quito: miradas plurales* (Torres Dávila et. al: 2002).

# EL REPERTORIO DE METODOS Y TECNICAS

---

En los últimos años el campo de la metodología participativa ha eclosionado, volviéndose prácticamente imposible registrar el extenso conglomerado de adaptaciones metodológicas realizadas, los nuevos métodos y técnicas producidos y las distintas aplicaciones temáticas de los instrumentos. Si para mediados de la década de los años noventa se habían registrado 700 resúmenes de métodos participativos (Ramón, 1995: p. 48), fácilmente esta cifra puede haber crecido en el primer tercio de la década siguiente.

Por esa misma fecha, se reconocían como cuarenta los métodos participativos en uso en la región; ocho años más tarde, de acuerdo con la muestra recolectada que considera solo unos pocos países, se registran ciento doce métodos participativos, entre originales y adaptaciones, que están en circulación y que constituyen un segmento del mercado en materia de metodología participativa (ver Anexo 1).

Cabe aclarar que no se está afirmando que en el período en mención se hayan producido tal cantidad de métodos, sino que fue a lo largo de las tres últimas décadas que la metodología participativa se expandió intensamente, por lo que la cifra representa un acumulado de conocimientos, destrezas y prácticas provenientes de múltiples

actores vinculados con acciones participativas de desarrollo local en muchos países, regiones y localidades. Sin riesgo de equivocarse, se estima que si se inventariaran los métodos existentes en todos los demás países latinoamericanos, la cifra fácilmente se duplicaría.

Vista de cerca la muestra se observan las siguientes características. Un énfasis predominante en métodos de conocimiento, pues el 80% de los métodos participativos están pensados para producir conocimientos útiles para diagnósticos, planeación, programación, formulación de proyectos, ciclo de proyectos, sistematización y evaluación. Mientras tanto, solo el 20% de los métodos son para la acción en campos como el seguimiento, tratamiento de conflictos, gestión institucional, intervención territorial, fortalecimiento organizativo y emprendimiento empresarial.

Algo más de la mitad, esto es sesenta y seis de los métodos participativos registrados, son de aplicación general en contextos urbanos y rurales, igualmente útiles para entidades públicas y privadas, o para organizaciones de base y entidades especializadas. Al mismo tiempo, cuarenta y cinco métodos participativos son aplicables exclusivamente en zonas rurales, pues están diseñados para intervenciones agro

---

- ecológicas, con organizaciones campesinas - indígenas y ONG con perfil agrario. Solo cuatro métodos participativos son aplicables a contextos urbanos, específicamente a nivel barrial.

Respecto del alcance se constata que la gran mayoría, el 80% de los métodos son de proyecto, esto es que tienen una limitada trascendencia temporal y espacial, cuestión que es propia de diseños metodológicos funcionales a la lógica temporal de los proyectos de desarrollo, que se caracterizan por la transitoriedad. Estos métodos están pensados para aplicaciones de corto plazo, en lugares relativamente pequeños, con organizaciones locales y en tiempos menores. En cambio, el 22% de los métodos participativos tienen alcance público y territorial, pudiendo utilizarse para intervenciones en el largo plazo, conjuntamente con gobiernos locales y organizaciones de la sociedad civil. Dichos métodos están potencialmente diseñados como herramientas aptas para planes, programas y proyectos de política pública en los territorios subnacionales.

Considerando los temas a los que se refieren los métodos participativos de la muestra, se observa que en conjunto cubren algo más de veintisiete campos temáticos. Agrupándolos, se encuentra que sobre la tercera parte, esto es el 41,7% de la muestra, son métodos para temas ligados con la gestión social, dentro de la cual destacan aquellos hechos a escala de los proyectos que representan el 30%, y aquellos con alcance público que equivalen al 11,7%, respectivamente.

El segundo subgrupo temático, numéricamente importante, son los métodos relativos a cuestiones agrarias como el desarrollo rural, agro - sistemas, medio ambiente, manejo comunitario de recursos naturales, que en conjunto equivalen al 30% de la muestra. El tercer subgrupo temático son los métodos vinculados con asuntos de cultura ciudadana que equivalen al 13,7% de la muestra. Dentro de este subgrupo tienen peso predominante los métodos de manejo de conflictos. Finalmente, se observa un cuarto estrato temático de métodos participativos numéricamente menores, entre ellos el 5% vinculados con aspectos de fortalecimiento institucional, el 3% a temas económicos, el 3% a asuntos culturales y el 3% a cuestiones urbanas.

Los numerosos métodos de planeación, diagnóstico y evaluación participativa, más allá de los matices de cada uno, tiene como estructura común el levantamiento de información por parte de promotores locales que utilizando indicadores de fácil manejo, conversan con informantes claves, elaboran mapas y gráficos para, en reuniones grupales llegar a consensos en torno a resultados esperados, problemas, soluciones y aprendizajes. No hay duda de que a través de estos métodos la gente y las comunidades locales mejoran sus conocimientos sobre la realidad, aprenden en la práctica a enlazar los aspectos sectoriales y a interrelacionar los obstáculos con las decisiones.

Sin embargo, queda la sospecha de si efectivamente estos nuevos conocimientos por sí mismos

---

aseguran mayores niveles de intervención pública por parte de la gente y sus organizaciones, para cambiar su propia realidad. Es decir, muchos de los métodos participativos, hasta ahora conocidos, ciertamente aumentan el conocimiento comunitario sobre la realidad local, pero no necesariamente implican certezas sobre la acción colectiva.

En relación con los métodos de *Seguimiento y Evaluación Participativa (SEP)*, teniendo como referencia experiencias africanas y asiáticas, Estrella y Gaventa (1997) rastrearon cerca de quince métodos y manuales SEP elaborados en los últimos años, que dice de un repertorio instrumental en ciernes y el interés en este tipo de métodos colaborativos. Sin embargo, al mismo tiempo, la compilación de casos realizada por Mebrahtu et. al. (1997), muestra que es poca la sistematización disponible sobre las prácticas de seguimiento.

En la región se han encontrado al menos tres tendencias metodológicas en el seguimiento de proyectos de desarrollo local (cfr. Torres Dávila 2000: 230-236). Por un lado, está el seguimiento como investigación - acción, que se centra en los roles complementarios entre técnicos y campesinos o grupos de población, para lograr aprendizajes

compartidos. De otro lado, hay una corriente de seguimiento como acompañamiento a la población local, que pone atención en la producción de información para la toma de decisiones. También está el seguimiento como medición de avances, que enfatiza en advertir las condiciones de la ejecución de actividades de cara a los resultados esperados.

De relativo desarrollo metodológico es el campo de la sistematización participativa, en la que se registran cinco tendencias para sistematizar experiencias de desarrollo local. La primera corriente de sistematización y con mayor enraizamiento en la región, es la denominada sistematización de las experiencias de promoción, que fue levantada desde la perspectiva de la educación popular<sup>16</sup> en la década de los años ochenta (Martinic 1987), que elaboró y validó un conjunto de conceptos, procedimientos, herramientas y formularios para construir conocimientos que son de utilidad para los “profesionales de la acción”. Esta propuesta ha experimentado creativas modificaciones, algunas de ellas recogidas en la guía metodológica de Bernechea, et. al. (1992).

Una segunda corriente metodológica es la llamada “capitalización de experiencias”, cuyo mayor exponente es el método

---

<sup>16</sup> El movimiento por la educación popular en América Latina ha sido, sin lugar a dudas, la tendencia de acción colectiva que más ha contribuido a la difundir la sistematización como una propuesta metodológica para extraer conocimientos desde la experiencia. En relación con los vínculos entre sistematización y educación popular hay una extensa y prolifera bibliografía que incluye aspectos metodológicos, enfoques conceptuales y proposiciones teóricas, entre los que se destacan los textos de Gagnete (1986), Morgan y Quiróz (1986), Fernández (1989), Morgan y Monreal (1991), Palma (1992) y Jara (1994).

---

desarrollado por Pierre de Sutter (1999), por el que se reconoce la potencialidad de conocimientos y aprendizajes que encierran las experiencias individuales. La tercera corriente tiene como eje la producción colectiva de conocimientos, con la intervención de las organizaciones de base protagonistas de la experiencia, a través del método de sistematización participativa planteado por Selener (1999), que recurre a preguntas motivadoras. La cuarta tendencia es la reconstrucción de intervenciones de proyectos rurales, a través de un esquema que identifica y analiza los hitos, momentos y resultados de la experiencia, que ha sido validado por el FIDA (2000) en varios países de la región. La quinta corriente metodológica es la que busca reconstruir y sistematizar las experiencias de asociatividad pública de los procesos de desarrollo local, a través de la identificación de hitos-resultados y la extracción de lecciones de utilidad colectiva, a través de la propuesta metodológica de COMUNIDEC (cfr. Torres Dávila 2003; y Ramón 2002).

Otro ámbito de relativo dinamismo en la producción de métodos participativos es el tratamiento colaborativo de conflictos sociales, en el que se registran tres tendencias y ocho métodos. La primera tendencia es la denominada "Metodología Harvard", que privilegia los enfoques y procedimientos de negociación entre las partes de un conflicto, que ha dado lugar a las variantes técnicas de la mediación y el arbitraje. La segunda tendencia es el método elaborado por la UNESCO que promueve la cultura de la paz, a través de las

investigaciones de paz. La tercera tendencia son los métodos que enfatizan en la prevención de conflictos, a través del tratamiento constructivo de los conflictos socio - ambientales.

Vistas las orientaciones metodológicas en conjunto, se perfila una tendencia orgánica en el campo de la metodología participativa: la hiper - producción de métodos en el nivel de proyectos, que está relacionada con la cultura de planeación y sus componentes, incluyendo la gestión o gerencia social, en contraste con otros métodos débilmente desarrollados, relacionados con el quehacer práctico en el nivel público. Para citar dos ejemplos, mientras para la planeación local hay más de cuarenta y cinco opciones metodológicas participativas, para el ordenamiento territorial solo hay dos opciones de métodos experimentales. Mientras para el diagnóstico hay al menos veinte y ocho propuestas metodológicas, para apoyar la toma de decisiones públicas solo se disponen de dos o tres técnicas, ni siquiera métodos.

Al parecer, se trata de un desfase en el avance de la metodología participativa, que ha privilegiado un tipo de métodos en razón de las "demandas" del mercado, creado por las intervenciones transitorias de la ayuda al desarrollo, que se encuentra en tensión frente a nuevas demandas de metodología participativa para las que los métodos de proyecto resultan insuficientes.

Cuestión que se hace más compleja debido a la escasa preocupación académica y profesional acerca de los resultados

---

conseguidos o atribuidos a los métodos participativos. Si bien, a más de numerosas, son interesantes las experiencias de aplicación de métodos participativos, no se dispone de estudios interdisciplinarios o análisis comparativos que arrojen evidencias sobre el alcance efectivo de la metodología participativa, ni sobre la evolución de los métodos, su enraizamiento en la cultura democrática y los impactos en la calidad de vida de las poblaciones locales.

Con esta preocupación en mente, en la región se han planteado impulsar investigaciones históricas y comparativas de algunos de los más representativos métodos participativos como el DRP, pero todavía no se cuentan con datos y cifras precisas acerca de sus resultados y aplicaciones, o si los hay no se han difundido.

Existen sí referencias furtivas o implícitas acerca del uso de métodos participativos en una amplia bibliografía dedicada a la participación social, o en los informes de proyectos que indirectamente dejan ver la funcionalidad de los métodos. Se afirma que muchos planes, proyectos y propuestas han sido producidos participativamente, pero no se explicita suficientemente el cómo, cuestión que ratifica la escasa práctica institucional de sistematización de la aplicación de métodos, técnicas e instrumentos participativos.

Por cierto, también habría que preguntarse cuántos métodos efectivamente se usan. Considerando la muestra recolectada se estima que algo más de un tercio son métodos originales, pues

cuarenta de ellos (35,7%) de la muestra son procedimientos primigenios, mientras los restantes setenta y dos métodos (64,3%) son adaptaciones metodológicas de carácter temático, sectorial y regional.

Asimismo, explorando las preferencias en el empleo de los métodos se observa que a pesar de la gran disponibilidad instrumental, en la práctica se usan casi siempre los mismos métodos. Dependiendo de la cercanía y familiaridad de los agentes externos y los grupos locales con la metodología participativa, se tiende a adoptar aquellos métodos que son efectivamente fáciles de aplicar, que están más cerca de los estándares educativos de los usuarios, que son afines a las prácticas culturales de la población, o que han sido adoptados como procedimientos regulares por las instituciones locales.

Como señalamos anteriormente, en el caso del Ecuador se constató que detrás de la prolifera producción editorial son catorce los métodos participativos en uso; mientras en países gigantes como Brasil de superior desarrollo metodológico, pese a que es imposible cuantificar, mirando la bibliografía especializada se podría estimar que no pasan de treinta los métodos más usados, eso sí por una amplia gama de actores municipales, ONG, grupos de base, iglesias y agencias de cooperación. En conversación con los facilitadores de la Coordinadora Nacional de Iniciativas de Concertación Local (Red Perú), quienes han retomado con fuerza la participación para el desarrollo local, mencionan que son contadas las metodologías que van

---

mas allá de la emblemática “Mesa de Concertación de Cajamarca”, el original método de consensos en temas públicos desarrollado en el Perú en los años setenta del siglo XX y ampliamente difundido en la región andina, advirtiéndose que los métodos participativos son usados principalmente por las ONG.

El asunto también se relaciona con que muchos de estos métodos tienen vida cíclica. En unos momentos se asumen como la

panacea para resolver problemas de organizaciones y proyectos, luego caen en desuso y se ven como reliquias del pasado, hasta que vuelven a retomarse con inusitada fuerza y renovado diseño. Tal es el caso de la planeación estratégica en los gobiernos municipales, o la tecnología participativa corporativa que algunos funcionarios contratados por USAID para el apoyo a municipios, aplican bajo la denominación de *Métodos Avanzados de Participación*.

En suma, se constata que el repertorio de los métodos participativos es temáticamente amplio, instrumentalmente flexible y abierto a las adaptaciones y recreaciones constantes. Al mismo tiempo, destacan el énfasis de métodos diseñados para obtener conocimientos, en detrimento de aquellos pensados para la acción, la inclinación hacia el diagnóstico, planeación y gestión de proyectos; en menor proporción los que ayudan a la toma de decisiones públicas, a las intervenciones territoriales y el emprendimiento económico; una concentración en métodos institucionales, en temas rurales y escasos métodos específicamente urbanos.



# UN BALANCE DE LOS METODOS PARTICIPATIVOS

---

La preocupación por las consecuencias de la participación está presente casi desde sus orígenes. Sherry Arnstein, teniendo como referencia el fracaso de las políticas de desarrollo urbano para incorporar a la población pobre en numerosas ciudades de los Estados Unidos, desarrolló en 1969 la “escala de participación ciudadana”, que es una tipología de ocho niveles ascendentes de participación que van desde la manipulación, terapia, información, consulta, pacificación, asociación, delegación de poder y control ciudadano. Esta tipología sirve para analizar y clasificar el alcance de las diversas iniciativas y actividades participativas en los asuntos públicos (cfr. Brose 2001: p. 12).

Treinta años más tarde y desde otra perspectiva analítica, el peruano Martín Tanaka (2001) propuso una suerte de enfoque metodológico para entender la participación y su utilidad, basada en reconocer el grado de complejidad de los contextos socioeconómicos en que ocurre la participación, identificando tres niveles: bajo, medio y alto que se corresponden con tres situaciones de la población: rural empobrecida, pobres rurales articulados al mercado y pobres en zonas urbanas, respectivamente.

A pesar de las diferencias de enfoque y de que los escenarios de aplicación son polares, ambas

propuestas comparten la condición de ser modelos conceptuales referenciales para comprender el alcance de las experiencias de participación. Buscan analizar el grado de interacción entre los factores institucionales y las denominadas *actorías sociales*, su incidencia en los espacios de ejercicio del poder en el primer caso, o la sostenibilidad de la colaboración en el segundo caso.

Por medio de los enfoques conceptuales se puede conocer el alcance de la participación ciudadana, hasta dónde influye la gente en el uso y conservación de los recursos locales, en la orientación de las intervenciones territoriales y en el control de la acción pública para el logro del bienestar colectivo. Pero los enfoques no aseguran que dichos alcances sean atribuibles a la metodología participativa, cuestión que si bien está implícita en las experiencias que sustentan sus reflexiones, no ha sido problematizada y evidenciada con suficiente veracidad.

Los análisis de la participación ciudadana requieren acompañarse de sostenidas reflexiones metodológicas, sustentadas en hechos fácticos, extendiendo la investigación comparativa de la metodología participativa hacia las experiencias concretas de colaboración pluri - actores, para efectivamente mostrar que la participación sí produce resultados.

---

Hay que sacar a la metodología participativa del ámbito de la denominada “ingeniería social”, que reduce el tema a la aplicación de herramientas y procedimientos para adecuar los formatos institucionales a los requerimientos de los proyectos.

Sobre todo porque la aplicación de métodos participativos está rodeada de sospechas e incertidumbres, de quienes desconfían o ignoran la utilidad de seguir caminos ordenados para la acción, en nombre de una creatividad que rompe disciplinas y rechaza los métodos, o de la *deconstrucción de los discursos hegemónicos* que asocia métodos participativos con manipulación ideológica. O también de profesar creencias en la fuerza y voluntad de los movimientos sociales, como que la protesta y movilización bastan para abrir espacios de participación.

A despecho de estas posturas, la evidencia disponible muestra que la participación ciudadana es ante todo un aprendizaje colectivo, en buena medida promovida por organizaciones involucradas en procesos de desarrollo local. Ella demanda métodos sistemáticos, inversiones en capital social y sobre todo requiere de una institucionalidad que la sostenga, esto es, cauces organizativos públicos y ejercicio cotidiano de una cultura democrática participativa.

En la práctica, la inquietud por los riesgos del mal uso y abuso de la metodología participativa es permanente. Son recurrentes las advertencias acerca de la habilidad que se requiere para una apropiada aplicación de los métodos participativos, de contar con condiciones organizativas mínimas, de no caer en la tiranía de los indicadores y formularios, de saber administrarlos adecuadamente, así como evitar el excesivo apego a los manuales, o la mitificación de los “talleres” en la participación.

Igualmente son importantes las exhortaciones acerca del peligro de los abusos de una ingeniería social ligada a la participación, que corre el riesgo de sustituir los procesos sociales con los procedimientos de gestión. De que en nombre de la colaboración pública las organizaciones sociales recreen relaciones clientelares con las entidades gubernamentales y/o empresariales. De que el uso intencionado de los métodos participativos se preste para la cooptación de los grupos populares. Otro de los frecuentes tropiezos es que los métodos participativos suelen ir acompañados de un inusitado acceso a nueva información, la que inadecuadamente usada puede sustituir al conocimiento en la acción colectiva.

Complementariamente hay dos advertencias que son oportunas. Una es la creencia en que la aplicación de una metodología participativa es barata y rápida, de que es suficiente con recurrir unas cuantas veces a los métodos más asequibles, cuando en realidad la práctica muestra que las experiencias participativas pueden ser largas y dispendiosas. Los métodos son baratos, pero el conjunto de la experiencia deviene larga y cara, confundiendo el costo de los métodos con

---

la inversión en participación, lo que provoca un embrollo entre los altos costos de participación con la calidad de sus métodos y los no siempre visibles resultados.

La otra advertencia es la tentación de elevar las expectativas de la población con la aplicación de los métodos participativos, pues no es difícil llegar a consensos sobre las necesidades, demandas, problemas y potencialidades locales. Pero a la hora de actuar en las soluciones los consensos no se logran fácilmente, cuando hay que contribuir con recursos, asumir responsabilidades, compartir riesgos, los consensos suelen ser evasivos. Aquí también se enreda el uso de los métodos participativos, responsabilizándoles de exaltar las expectativas en el diagnóstico y la planeación, pero no de ayudar a asumir los compromisos en la acción.

### **5.1. ALGUNAS TENSIONES A SUPERAR**

Más allá de las advertencias y temores enunciados, el hecho cierto es que la demanda de participación ciudadana va en aumento. El indicador más elocuente de este ascenso, es la expandida práctica de recreación de métodos y técnicas colaborativas, que se expresa, a su vez, en el formidable número de manuales de campo existentes. La progresiva producción instrumental y pedagógica evidencia que, junto a la participación, hay un dinámico campo de innovaciones metodológicas, al igual que un creciente segmento de profesionales, líderes, organizaciones sociales, redes, instituciones de ayuda al desarrollo y gobiernos locales, interesados en los asuntos de colaboración pública.

Al mismo tiempo, esta inusitada efusión editorial encierra su propia limitación: los innumerables métodos y sus adaptaciones también son evidencias de la saturación de un tipo de participación, aquella circunscrita a la órbita del proyecto, a la colaboración eventual en función de

metas de corto plazo. Este tipo de participación cumplió su ciclo, ahora se requiere avanzar hacia una nueva generación de métodos participativos que tengan como referente la dimensión pública en contextos de descentralización, que contribuyan a volver operativas las nuevas alianzas entre el Estado y la sociedad civil.

La mayoría de métodos participativos hasta ahora conocidos están arribando a una misma frontera relacionada con las restricciones de su alcance, derivada de la lógica de proyectos, que se muestra insuficiente ante las demandas de colaboración en procesos asociativos y territoriales de largo alcance. Esta limitación acarrea un desafío para la metodología participativa: la presión por expandirse cualitativamente hacia el ámbito de la acción pública estatal y no estatal, con nuevos métodos que den el salto desde la estrategia de las intervenciones transitorias a la de los procesos y las políticas públicas.

En este camino, se presentan las siguientes cinco tensiones que deben ser superadas para

---

expandir el campo de la metodología participativa.

1. La brecha entre métodos experimentales y participativos se está acortando, con nuevos enfoques colaborativos que se desprenden de las innovaciones cibernéticas y las sociedades en red. Las denominadas *ciber - comunidades*, redes sociales y alianzas globales en línea, facilitan el acceso a tecnología de punta completamente funcional a las nuevas demandas de participación pública. Otrora los métodos experimentales que requerían especialistas, recursos y tiempo se oponían a los métodos participativos considerados rápidos y fáciles; ahora, en cambio, los procedimientos científicos de ordenamiento territorial, o las simulaciones virtuales con indicadores de valoración de los recursos naturales para la toma de decisiones estratégicas, precisan de mediaciones participativas e interculturales. Este encuentro entre conocimiento cibernético y desarrollo local, plantea nuevos métodos participativos que combinen los avances científico - tecnológicos con los usos colectivos, inaugurando, probablemente, un nuevo ciclo en el que los conocimientos especializados se vuelvan de dominio público.
2. Las heredadas resistencias entre los agentes externos portadores de las innovaciones participativas, y el personal gubernamental encargado de incorporarlas en la gestión pública, especialmente en los municipios que se caracterizan

por insuficiente capital humano y pocas condiciones organizativas para adoptar los procedimientos de participación, pese a ser las entidades gubernamentales más presionadas a hacerlo. Algunos municipios impulsan la participación, pero en la práctica el uso de métodos es ambiguo. Si bien la adaptación metodológica es la norma, hay improvisación y generalización que implican baja capacidad instalada e insuficiente inversión para promover la participación en políticas públicas, salvo para los grandes acuerdos sociales de los planes estratégicos de desarrollo cantonal, los que difícilmente se ponen en marcha tal como fueron diseñados.

3. Las tensiones entre organizaciones de base y organizaciones no gubernamentales encargadas de la provisión de servicios, especialmente cuando establecen alianzas de cogestión en el ámbito de lo *público no - estatal* que requieren del manejo compartido de los métodos participativos. Su interiorización junto con la creación de capacidades locales, es también responsabilidad de la sociedad civil que precisa madurar sus esquemas organizativos en dirección a la *asociatividad*. El acceso a los métodos participativos con alcance público no es solo una demanda gubernamental o estatal, sino también una condición social para expandir las responsabilidades ciudadanas. En el control social y veeduría ciudadana en la gobernabilidad local, la gestión territorial, la

---

prestación de servicios sociales, el manejo de recursos naturales, la verificación del comercio justo, la certificación forestal, la producción orgánica, los encadenamientos productivos y en general de los diferentes servicios sociales ligados al desarrollo local.

4. El distanciamiento entre los métodos participativos y la academia, particularmente de las universidades, requiere acortarse. Mientras algunos de los más importantes métodos participativos fueron producidos y seguidos desde universidades en los países del norte, la tónica en las universidades latinoamericanas es la escasa o ninguna preocupación por estos temas. El mantener la distancia podría colocar a la metodología participativa ante una paradoja: aunque la aplicación de los métodos es fácil, producir y aplicar los nuevos no parecería tan sencillo. Acercar la academia y los métodos participativos implica avanzar en la investigación y reflexión teórica de la metodología participativa, al tiempo que incorporar sus métodos y experiencias en los currículos de estudios. No es suficiente el adiestramiento en los métodos a través de la capacitación, dado que los actuales desafíos de la metodología participativa demandan elevar la calidad del capital humano involucrado, Hay que pasar de la capacitación a la formación, para lo cual el papel de las universidades es decisivo.

5. Finalmente es innegable que la participación contribuye a crear “comunidades cívicas

saludables”. El asunto es cómo asegurar su sostenibilidad en el tiempo, dentro de ello saber cuál es el papel de los métodos participativos. En este sentido, la institucionalización de los métodos en la acción pública es cuestión clave, que no se resuelve sólo con su práctica repetida, sino, además, cambiando los modelos orgánico - funcionales de las entidades del gobierno local para que efectivamente faciliten la cercanía con la población. La nueva metodología participativa con alcance público requiere de estructuras organizativas horizontales y liderazgos facilitadores en los gobiernos locales, que sean afines con la participación de la gente en los asuntos públicos y territoriales, para profundizar la descentralización estatal. Los actuales formatos institucionales de origen centralista, vertical y patrimonial de los gobiernos municipales, no son funcionales a la participación, requieren modernizarse de cara a que el funcionamiento democrático se arraigue como proceso irreversible y una cultura ciudadana en la acción.

En suma, estas cinco tensiones, y otras que puedan detectarse en el ámbito de aplicación de la metodología participativa, requieren superarse como condiciones de fondo que contribuyan a una efectiva evolución teórica, metodológica y práctica en beneficio de quienes son motivo de existencia de la participación, estos es, los grupos sociales excluidos del ejercicio del poder en las sociedades modernas.



El distanciamiento entre los métodos participativos y la academia, particularmente de las universidades, requiere acortarse. Mientras algunos de los más importantes métodos participativos fueron producidos y seguidos desde universidades en los países del norte, la tónica en las universidades latinoamericanas es la escasa o ninguna preocupación por estos temas.

# CONCLUSION

---

Ha transcurrido cerca de medio siglo de experiencias de participación y más de tres décadas de aplicación de métodos participativos, en los que la participación y sus instrumentos se han enriquecido acumulando diversos sentidos y significados. En el país, el tiempo transcurrido en la aplicación de los métodos participativos es menor, algo más de una década, pero las implicaciones son las mismas que en la región. La participación está generando demandas de nuevos métodos e instrumentos que faciliten las negociaciones de poder en los ámbitos público y social.

Los métodos y sus técnicas son un campo interdisciplinario en el que convergen conocimientos y prácticas de la cultura empresarial, antropológicas, otras provenientes de la psicología social, la planificación y contribuciones de la ayuda al desarrollo, que constantemente se recrean y renuevan, manteniendo un amplio repertorio temático e instrumental.

La formidable eclosión de métodos y manuales refleja una tendencia expansiva de las expectativas de participación, al mismo tiempo muestra que hay una saturación de procedimientos, lo cual ratifica que no hay recetas acerca de cómo participar, sino, por el contrario, es indicativa de la flexibilidad de los actores colectivos para adecuarse a las condiciones de la participación.

Los métodos reseñados corresponden a dos grandes momentos de un mismo proceso metodológico: un ciclo mayoritario de metodología participativa que centrado en la lógica de proyecto tiende a agotarse, y un nuevo ciclo, todavía minoritario, de métodos que buscan incidencia en políticas públicas y territoriales, lo que conlleva complejos desafíos instrumentales, institucionales y prácticos.

Para avanzar en el campo de la metodología participativa, no solo hay que superar las tensiones entre los actores, agentes e instituciones que usan los métodos participativos para el desarrollo local. Probablemente la tarea más urgente es reconstruir la historia de los métodos participativos, evaluarlos de cara a los resultados y reflexionar comparativamente sobre sus adaptaciones y usuarios. Los aprendizajes y lecciones que se extraigan de las propias prácticas de aplicación de los métodos participativos, serán el mejor insumo para avanzar en los nuevos métodos que, parafraseando a Robert Chambers, requerimos y debemos producir.

---

## PARA REFLEXIONAR

- ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de la mezcla, combinación, adaptación y transformación de las propuestas metodológicas utilizadas en el Ecuador?
- ¿Por qué las metodologías participativas han enfatizado el diagnóstico y el diseño de intervenciones antes que el seguimiento, evaluación y la ejecución de políticas?
- En su experiencia particular, ¿cuáles son las desventajas de los procesos participativos? ¿Tienen problemas metodológicos, es decir, en la forma de llevarlos a cabo ejecutarlos? O, por el contrario ¿Tienen problemas de conceptualización?
- A veces se dice que promover la participación hace que la gestión pública sea más lenta, más ineficiente, que la gente en el país no está preparada para una participación responsable. ¿Qué opina de esto?



# UNIDAD 2

Criterios metodológicos  
para la gestión concertada de territorios

Procesos de concertación:  
Análisis de casos y recomendaciones  
para generar espacios de negociación  
entre actores con desigualdades

Centro de investigaciones CIUDAD

# PRESENTACION

---

A lo largo de todo este curso se han resaltado, desde distintos ángulos, el papel crucial de los *actores* en el proceso de desarrollo y de creación del espacio social. Las herramientas para la gestión tienen que tomar en cuenta también este papel fundamental. Los primeros dos capítulos de la Segunda Unidad desarrolla la idea de la gestión del territorio como una negociación entre actores sociales respecto al uso más adecuado, más provechoso y más sustentable de diferentes áreas o zonas de un espacio determinado. El modo de hacer un *diagnóstico de los actores* se refiere, pues, a este aspecto: cómo hacer un diagnóstico de los intereses, posiciones y necesidades de los actores (locales y externos) respecto a ese territorio. La metodología debe buscar identificar esos intereses y posiciones para ver entonces los recursos de que los actores disponen para la gestión local (en términos de influencia política, económica o legitimidad cultural).

Pero todo uso de territorio entre actores variados, con distintos intereses, posiciones y necesidades, implica *conflictos*. El tercer capítulo de la Segunda Unidad realiza una reflexión general sobre el conflicto y su manejo y algunas de las técnicas

que se han desarrollado sobre los conflictos en general. Tampoco pretende hacer un inventario de técnicas, sino identificar los principales aspectos generales que deben tenerse en cuenta para un manejo adecuado, democrático y pacífico de los conflictos locales. Su énfasis es ante todo en las metodologías de diagnóstico y negociación de intereses.

Los capítulos cuatro y cinco tratan sobre el seguimiento y la evaluación de los acuerdos alcanzados en la negociación entre actores. Toda negociación sobre el uso del territorio implica una serie de compromisos de los actores. Son acuerdos que deben ser evaluados periódicamente. Una parte del propio acuerdo deben ser los indicadores o mecanismos de control del cumplimiento de los acuerdos. Si llegar a acuerdos es difícil, mucho más difícil es cumplirlos en un contexto de debilidad institucional, debilidad de los actores y falta de financiamiento suficiente. La Unidad termina con una presentación de la discusión sobre los indicadores de sustentabilidad a nivel internacional. La selección de indicadores y la recopilación de información para el seguimiento tampoco es ajena a los debates, los valores y las tomas de posición política.

---

## OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al finalizar la lectura de la siguiente Unidad los participantes estarán en capacidad de:

1. Identificar los factores que deben ser tenidos en cuenta para el análisis de actores, para el diagnóstico necesario para el manejo de conflictos y para la elaboración de un sistema de seguimiento y evaluación de la sustentabilidad en una región particular.

# PROCESOS DE GESTION CONCERTADA DE TERRITORIO

---

El desarrollo y gestión local concertados aparecen como una nueva manera de reflexionar y actuar sobre el territorio. El desafío es lograr un desarrollo y gestión local concertados que hagan posible disputar un sentido antropológico, social, ecológico y cultural. Esta perspectiva reclama enfoques multidimensionales que atraviesen las disciplinas convencionales. Exige también la emergencia de espacios de encuentro y negociación entre actores que en su conjunto den cuenta de la diversidad y riqueza local.

El objetivo de esos espacios es empujar concertadamente una visión estratégica sobre *para qué, por qué, con quién y cómo* construir sociedades locales con calor cultural y generadoras de sustanciosos *caldos de cultivo* de nuevas e integradoras formas de manejo del gobierno local, del territorio, de las relaciones entre actores, de los recursos naturales. Esta visión estratégica debe tomar en cuenta tanto las limitaciones como las potencialidades locales, entre ellas, las capacidades de los diversos actores para articular esfuerzos en torno a una perspectiva colectiva.

Estos procesos de concertación interactoral implican considerar lo local como *redes de relaciones de fuerzas*, más o menos densas, entre actores. Estas relaciones se hallan permanentemente en

tensión y cambio. Por tanto, el escenario de fuerzas locales se redefine constante y sistemáticamente. Se busca así entrar en una nueva lógica de manejo del territorio que, desprendiéndose de una visión sectorial, fragmentaria y verticalista, vaya acercándose a una lógica más horizontal, integradora y de concertación. Una lógica que permita repensar y disputarle un sentido más humano al desarrollo y a la gestión local, que facilite la emergencia de nuevas y más articuladas formas de gestión y desarrollo a nivel local.

Entre esos espacios figuran mesas de diálogo y negociación, talleres temáticos, asambleas, procesos de planeación participativos, presupuestos participativos, cabildos (barriales, zonales, sectoriales, urbanos), observatorios, veedurías ciudadanas, entre otros. Procesos todos ellos de construcción colectiva que buscan *civilizar* las ideas, las perspectivas, las propuestas. Se trata, en definitiva, de ir construyendo en común la ciudadanía, de generar consensos, de articular acuerdos multisectoriales, de hacer viable la emergencia de una red de redes de organizaciones que permitan a los actores locales marcar consensuadamente el rumbo de la navegación a nivel local. Esto llevará a disputar el sentido del desarrollo, de la gestión local en general y de la gestión del territorio en particular.

---

Esta construcción consensuada implica tensiones que van del acuerdo al conflicto, aspectos que siempre estarán presentes en las fuerzas locales. El asunto es saber mantener las relaciones conflictivas dentro de márgenes de tolerancia y respeto para no convertir las batallas de ideas en batallas de militares.

Los problemas y conflictos surgidos en torno al desarrollo y la gestión son parte de la realidad social local. La sociedad local ha de aprender a debatirlos, abordarlos, reflexionarlos colectivamente en vez de evitarlos, y ser capaz de tratarlos en consenso a fin de resolverlos adecuadamente. Estos conflictos, suelen tener las siguientes características:

- ☞ Son *complejos*; esto es, aunque se trate de cuestiones relativas al territorio o al ambiente, sus componentes e interrelaciones implican aspectos de orden económico, social, cultural, científico, político.
- ☞ Involucran a *múltiples grupos*, actores, redes sociales y, por tanto, más de dos puntos de vista o perspectivas a la vez.
- ☞ Suelen involucrar un alto grado de *emociones*, lo que pone en juego diversos niveles de subjetividad.
- ☞ Por lo general presentan un alto grado de *incertidumbre*, ya que muchas veces es difícil predecir los impactos sociales, económicos, políticos, culturales, territoriales y ambientales de las acciones propuestas. Ocurre también que la información necesaria para estimarlos no está disponible.

Requieren de una *comprensión contextualizada* del problema, al menos a nivel micro - regional, si no nacional e internacional; y requieren también ser enfrentados creativamente.

Normalmente *no existe una receta única de resolverlos*. Suelen ser procesos abiertos en los cuales emergen muchos caminos, y hay que aprender a tomar decisiones con libertad y, por tanto, con responsabilidad.

*La concertación es un proceso continuo*. A medida que se avanza hacia cambios positivos, se encuentran nuevos desafíos y nueva información.

Aunque los conflictos sociales pueden tener efectos negativos, es preciso reconocerlos como parte del convivir ciudadano. Su adecuada conducción y resolución contribuye al desarrollo de sociedades locales participativas y democráticas. Los problemas y los intereses se presentan como tales y por lo tanto pueden ser manejados de manera más transparente y colectiva.

# EL ANALISIS DE ACTORES

---

El análisis de actores debe partir de la identificación de los conflictos como expresión de fuerzas en tensión. Los conflictos surgen a propósito de intereses específicos no compartidos, de cosmovisiones divergentes, de la interpretación interesada sobre determinados derechos, de la disputa por el acceso o apropiación interesada de determinados recursos locales, de la ocupación de determinados espacios de poder, de la necesidad de reconocimiento y prestigio, de las diversas opciones de desarrollo o gestión a nivel local, entre otros factores.

La identificación de conflictos corresponde con la identificación de actores de los conflictos. Con esa información podemos realizar *mapas de problemas*, *mapas de actores*, y *mapas mentales* sobre la situación local, que resultan muy útiles para el análisis. Estos mapas son una *cartografía de la situación conflictiva local*, especificada siempre en un determinado momento. Buscan dar cuenta del conjunto de actores en juego y de los conflictos a nivel local. Con ello nos acercamos a la complejidad de los procesos sociales locales. Esta cartografía es una *descripción gráfica de problemas*, de fuerzas en juego, de actores (directos e indirectos), de mediaciones, de relaciones, de momentos del conflicto. Adicionalmente, sirve para estimar los grados de adhesión que cada una de las partes en conflicto tiene, y el grado

de articulación o de organización de las diferentes fuerzas en tensión. En definitiva, busca tener una mirada desde los diversos puntos de vista, para que la concertación tenga posibilidades de éxito.

Una vez lograda esa cartografía, podemos completarla con la ubicación de las necesidades, los intereses y las posiciones en conflicto. Así se puede reflexionar con mayor claridad sobre los aspectos clave que están generando el conflicto, así como sobre las relaciones no conflictivas. De esta manera se podrá centrar la estrategia de trabajo en torno a necesidades e intereses comunes y, por tanto, a los posibles ámbitos de negociación, de acuerdos y de concertación.

Hacer la diferencia entre *necesidades*, *intereses* y *posiciones* responde justamente a la necesidad de identificar elementos de acuerdo. Un acuerdo será más viables en la medida en que nos acerquemos a las *necesidades* y nos alejemos de las *posiciones*. Cuando los desacuerdos se articulan más en torno a *posiciones* que a *necesidades* la dificultad para llegar a consensos es mayor. Los intereses, por su parte, son un intermedio que en muchos casos permite desempañar procesos estancados.

¿En qué consiste este acercamiento? Si no se cuenta con una lectura clara del conjunto de fuerzas actuantes en la sociedad

---

local, cualquier propuesta de desarrollo y de gestión local corre el riesgo de quedarse en los estantes de las burocracias gubernamentales (nacionales o locales). Para que cualquier propuesta tenga posibilidades de realizarse es importante conocer el mapa de fuerzas locales, las limitaciones y potencialidades de cada de ellas, la capacidad para tomar decisiones y lograr impactos, sus niveles de resonancia, su capacidad de influir en otros actores y “arrastarlos” tras de sí, la capacidad para hacer alianzas. Esto nos lleva a elaborar un *mapa del “poder”* local y de sus vinculaciones micro - regionales, nacionales e internacionales (si fuere del caso).

Uno de los acuerdos clave es la construcción colectiva de un *proyecto socio - político local* que cuente con capacidad de convocatoria, legitimidad, responsabilidad y oportunidad. Se trata de la construcción colectiva de “redes conversacionales” en torno a las cuestiones clave del desarrollo y la gestión local.

Los actores de poder involucrados serán capaces entonces de ir construyendo una nueva cultura política y una ciudadanía plena.

Las *mesas de concertación* involucrarán una gran variedad de aspectos que han de ser conjugados posteriormente en el molino de los consensos: intereses, racionalidades, dudas, desconfianzas, actitudes, perspectivas, factores claves. Cada uno de los actores deberá poner sobre el tapete para avanzar en la construcción de acuerdos sociales locales que efectivamente permitan disputarle un sentido al desarrollo local.

Una vez logrado un pacto o un conjunto de acuerdos concertados entre los diversos actores de poder, es entonces posible plantearse un proyecto socio - político de carácter local o micro - regional, asignando responsabilidades y acordando un cronograma de acciones. Se trata de una responsabilidad colectiva, compartida por una diversidad de actores, por tanto su realización involucra a todos.

# METODOLOGIA PARA EL MANEJO DE CONFLICTOS

Como punto de partida, es fundamental plantearse el diseño de una estrategia de *manejo de conflictos*. Una vez identificados el carácter del conflicto, los aspectos clave, las necesida-

des, los intereses, las posiciones, los actores y las redes de actores, debemos hacernos algunas preguntas para enfrentar el proceso de manejo del conflicto:

## Preguntas para avanzar en el manejo del conflicto

1. ¿Hacia dónde va este conflicto, hasta dónde puede llegar?
2. ¿Cuál es la razón de ser de este conflicto, la cuestión fundamental que está en juego?
3. ¿Qué posibilidades de éxito tenemos de que este conflicto se resuelva adecuadamente?
4. ¿Qué esperamos lograr en un determinado horizonte de tiempo en cuanto a la resolución de este conflicto?
5. ¿Cómo vamos a lograr cumplir con los objetivos que nos hemos propuesto para solucionarlo?
6. ¿Cuáles son los lineamientos fundamentales que orientan nuestra toma de decisiones respecto de las maneras de resolver el conflicto?
7. ¿Qué pensamos hacer para resolver adecuadamente el conflicto?
8. ¿Qué recursos requerimos para resolver el conflicto?
9. ¿Cómo nos proponemos realizar el seguimiento de este conflicto?
10. De entre el conjunto de actores clave involucrados en el conflicto ¿cuál es el que más posibilidades tiene de asumir con éxito el liderazgo del proceso para facilitar la resolución del conflicto? ¿Es solo uno o son varios actores? ¿Cuál es su capacidad para convocar a los demás actores involucrados? ¿Cuál es su capacidad para construir consensos en torno a aspectos clave?

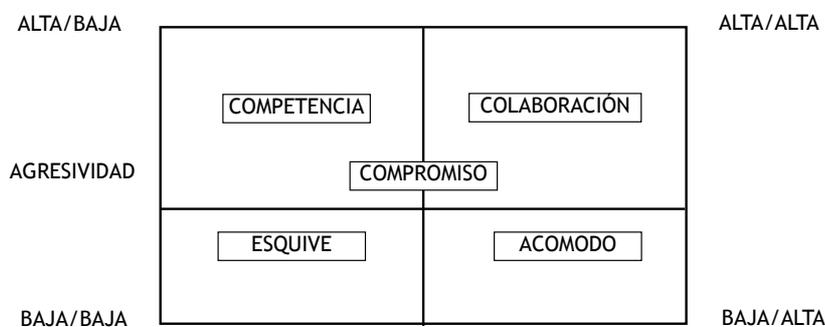
En términos estratégicos, una vez definidas al menos algunas de estas preguntas, y teniendo siempre presente las particularidades de cada conflicto, podemos plantearnos cuestiones como las siguientes:

- ▣ Construcción de un *ambiente* propicio para tratar el conflicto concertadamente, enfatizando en los aspectos de acuerdo y minimizando los desacuerdos. Es importante adoptar una posición externa al conflicto.
- ▣ Ponerse de acuerdo respecto a cuáles van a ser las *cuestiones clave* en torno a las que vamos a trabajar el conflicto, dándoles un tratamiento lo más exhaustivo posible, para poder alcanzar acuerdos duraderos.
- ▣ Tener a mano una gran gama de *mecanismos* que nos permitan la construcción de acuerdos satisfactorios para las partes en disputa: desde

la posibilidad de evitar el conflicto, la capitulación por una de las partes, la concientización, la conciliación concertada, la negociación, la mediación, el uso de asesores especializados, el arbitraje, el litigio legal. En lo posible se debe evitar llegar al uso de la fuerza.

- ▣ La construcción de *redes articuladas de actores* que apoyen la resolución del conflicto, de tal manera de apoyar la resolución positiva del conflicto mediante un conjunto de alianzas que le den más fuerza a los acuerdos.
- ▣ El uso de determinados *modelos* que nos ayuden a trabajar metodológicamente la resolución de conflictos. Un ejemplo de ellos es el propuesto por el CESEM (Centro de Servicios Municipales "Heriberto Jara" A.C., de la Ciudad de México); su propuesta se sintetiza en el llamado *modelo bidimensional*.

### MODELO BIDIMENSIONAL



---

Otro aspecto clave a tener en cuenta en el tratamiento concertado de los conflictos es el análisis de las estructuras de "actores de poder" local, lo que implica considerar diversos aspectos:

*Acontecimientos:* esto es, tener muy presentes aquellos acontecimientos que tienen un sentido especial para el desenvolvimiento de un determinado conflicto, es decir, acontecimientos que van más allá de los hechos cotidianos más o menos comunes.

*Escenarios:* es decir, el lugar en el que están teniendo lugar los conflictos en cuestión, la trama social implicada, las acciones políticas que se desprenden de los conflictos.

*Actores:* los actores involucrados directa e indirectamente en el conflicto, las redes de relaciones que cada uno de ellos tiene, las articulaciones

o bloques que se han conformado en torno a las diferentes necesidades, intereses o posiciones.

*Las relaciones de fuerza:* el carácter de las relaciones de fuerza entre los diversos actores en conflicto, así como las relaciones que se establecen al interior de cada uno de los bandos en disputa: si son de confrontación, de subordinación, de coexistencia, de cooperación, de dominio, de igualdad; de tal manera de poder elaborar una cartografía de los diferentes "actores de poder".

*Análisis de acontecimientos:* realizar un seguimiento adecuado del conflicto teniendo como telón de fondo el contexto y la coyuntura, esto es realizando siempre una lectura desde la perspectiva de cada uno de los actores en pugna.

#### **Ejercicio para un análisis de la estructura de poder local desde la coyuntura**

1. Plantear las grandes cuestiones del momento y listarlas en un cuadro, con la participación de todos.
2. Identificar y seleccionar las fuerzas sociales que están directamente involucradas en estas grandes cuestiones
3. Identificar y seleccionar los actores (personas, líderes) que representan estas fuerzas sociales.
4. Escoger entre los participantes las personas que representen estos actores sociales.
5. Ubicar estas personas en un escenario improvisado y organizar un debate "público y abierto" entre estos actores como si estuviesen hablando para el conjunto del país, debatiendo sus ideas y confrontando sus posiciones.
6. El debate será libre y sin ningún tipo de dirección e intervención del plenario. Puede durar un tiempo inicial de 20 minutos y será interrumpido para realizar una evaluación de la representación y comparar eso con lo que sucede en la realidad.

---

Esta experiencia resulta interesante porque, al tiempo que se hace un *análisis de coyuntura* de forma colectiva. Facilita que los participantes tomen conciencia sobre el nivel de información y conocimiento de la realidad. La representación permite tener conciencia de las actitudes fundamentales que asumen las diferentes fuerzas sociales que actúan en la lucha política y cómo

estamos o somos influenciados por la información y la ideología dominantes.

Adicionalmente, podemos construir una matriz que nos ayude a comprender y realizar un tratamiento lo más concertado posible respecto de las cuestiones claves que son la base del conflicto; esta matriz ha de considerar los siguientes aspectos:

#### **Matriz para el manejo de los conflictos**

- ▣ Definir el ámbito, campo o tema sobre el cual surge el conflicto.
- ▣ Contextualizar el conflicto, las relaciones locales, micro-regionales y, de ser necesario, nacionales e internacionales.
- ▣ Antecedentes históricos que dan cuenta del surgimiento del conflicto, su origen, los momentos claves en su desarrollo.
- ▣ Definición de actores claves, posiciones de cada actor, constitución de redes de actores en torno a cada necesidad, interés o posición; cartografía del poder local.
- ▣ Formas y mecanismos de intervención inicialmente probados para resolver el conflicto: negociación, mediación, facilitación, consultas, conciliación, arbitraje, otros.

Finalmente, puede resultar muy útil en procesos de gestión concertada la definición y construcción de indicadores pertinentes para el tratamiento de conflictos específicos, no debiendo

limitarse a los previamente existentes en otras experiencias. Para eso resulta muy motivador plantearse un conjunto de preguntas que permitan identificarlos:

#### **Preguntas útiles para identificar indicadores de tratamiento de conflictos**

- ▣ ¿Quiénes son los actores que deben "concertar" qué aspectos?
- ▣ ¿Cuáles son los aspectos sobre los cuales se va a concertar?
- ▣ ¿Qué actores tienen representantes reconocidos localmente?
- ▣ ¿Cuál es la situación socio - económica de los actores involucrados? ¿Cómo se reflejan sus intereses, criterios y posturas?

- ▣ ¿Cuáles son los aspectos sobre los cuales es posible concertar?
- ▣ ¿Cuál es el número deseado de actores participantes en cada uno de los momentos?
- ▣ ¿En cuántos grupos se puede trabajar simultánea o sucesivamente para facilitar el proceso de acuerdos?

A manera de conclusión, y como ejemplo para el tratamiento de conflictos, adjuntamos un ejercicio que permite ilustrar lo que

puede ser el análisis necesario para el tratamiento concertado de los conflictos.

#### Ejercicio<sup>17</sup>:

##### ¿Qué causa un conflicto?

Prevención, capacitación e intervención dinámica: Comprendiendo el conflicto

##### Objetivos:

- a. Comprender el conflicto a través de sus elementos.
- b. Reconocer e identificar en casos reales las causas del conflicto
- c. Establecer la importancia de comprender el conflicto para luego determinar la estrategia más adecuada para resolverlo.

##### Procedimiento:

El facilitador explica los elementos del conflicto.

Se forman grupos de cinco a siete personas, dependiendo del número de participantes.

Con la ayuda de la matriz que se detalla a continuación, se

deberá identificar a primera vista los elementos del conflicto, sin entrar en un trabajo exhaustivo.

Una vez realizado el análisis del conflicto y sus causas, se exponen las conclusiones grupales y se transcriben a un papelógrafo para llegar a una conclusión final.

En esta etapa no se deben buscar soluciones.

Se coloca el trabajo a la vista de todos.

Una variación del trabajo se puede realizar dividiendo los diferentes conceptos en función de los grupos. Por ejemplo, un grupo analiza la historia de los actores; otro, el poder, y así sucesivamente.

Materiales: una fotocopia por grupo de la matriz sobre los elementos del conflicto, papelógrafo, marcadores gruesos, cinta adhesiva. Tiempo: 25 minutos.

<sup>17</sup> Tomado de los cuadernos CERES, pp. 93-94

**MATRIZ:  
FACTORES DE ANÁLISIS EN UN CONFLICTO**

CONCEPTO	PREGUNTAS DE ANÁLISIS	RESPUESTAS
IDENTIFICACIÓN DE CONFLICTOS	¿Cuál es el conflicto?, Definir el conflicto	
HISTORIA DEL CONFLICTO	¿Cuándo y cómo empezó? ¿De qué manera se desarrolla el conflicto? ¿Cuáles son los hechos más destacados en el proceso?	
ACTORES Principales personajes que están involucrados en el conflicto y que puedan darle solución (tienen el poder de decisión)	¿Quiénes están directamente implicados? ¿Quiénes no están directamente implicados, pero tienen intereses o pueden influir en el resultado? ¿Existen ahora, o pueden existir, coaliciones entre los grupos? ¿Entre quiénes? ¿por qué?	
RECURSOS	¿Qué tipo de recurso está en juego entre los actores? Agua, tierra, valores, participación, status, identidad, otros: ¿cuáles?	
PODER	¿Qué bases de influencia y poder tiene cada uno de los actores sobre los demás? ¿Es una relación de iguales o existe desigualdad? ¿en qué forma? ¿Una de las partes en conflicto tiene el poder suficiente para imponer al otro su decisión?	
PROBLEMAS La diferencia esencial entre los actores	¿Cuáles son los problemas asociados al conflicto? ¿Qué es lo que quiero y por qué lo quiero? (intereses, necesidades)	
VALORES	¿Qué diferencia de valores existe y hasta qué punto juega un papel importante?	
USOS Y COSTUMBRES Tanto en relación a la forma de resolución, como respecto a los usos y costumbres relacionados con el asunto de disputa.	¿Cuáles son los usos y costumbres de los actores involucrados en este conflicto?	
PROPUESTAS que existen para solucionar los conflictos	¿Qué proponen para resolver el conflicto? ¿por qué les interesa esa solución en particular? Para que los actores estén satisfechos con el acuerdo ¿cuáles de sus necesidades se tomarán en cuenta y deberán figurar en la solución final?	
OTROS		

# PROPUESTAS PARA REALIZAR SEGUIMIENTO Y EVALUACION DE LA GESTION LOCAL DE LOS RECURSOS NATURALES

## 4.1. HERRAMIENTAS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

La palabra *seguimiento* viene del verbo *seguir*. A su vez, *seguir* es (entre otras acepciones) *acompañar, respaldar, apoyar*<sup>18</sup>. Realizar un seguimiento implica, entonces, acompañar un proceso, apoyar a los actores del proceso. Insistamos: el énfasis está en el proceso y en los actores. No debería tratarse, de una actividad *externa y desde arriba*, como suele ser el uso de las consultorías, por ejemplo.

*Evaluación*, por su parte, es una palabra derivada del verbo *evaluar*. Significa “valoración”, “tasación”, “peritaje”. Es “justipreciar” algo. Pero, como resulta evidente, valorar y justipreciar es algo que solamente se hace *desde* una determinada escala de *valores*. Son esos valores los que deberían decirnos qué valorar y desde qué óptica. Entonces, a pesar de su apariencia técnica y (relativamente) neutral, las “evaluaciones” suponen *opciones* que se hacen al dar

mayor valor, mayores énfasis, a unas cosas por sobre otras, a unas fases por sobre otras, a unas actividades por sobre otras; opciones que se hacen para dar mayor valor a unas actitudes, a unas ideas, a unas propuestas por sobre otras. De este modo, cuando *evaluamos*, hemos de transparentar los valores que guían nuestra reflexión.

Además, cualquier evaluación *supone* sujetos y relaciones entre sujetos. *¿Quién evalúa?* y *¿para quién evalúa?* son preguntas fundamentales, tanto (o más) que *¿para qué se evalúa?*. Por eso -por el vínculo con los sujetos-, podemos decir que la evaluación y el seguimiento son procesos *participativos* por su propia naturaleza. Aún en los casos en que se actúa con una visión “vertical” y “exterior”, los actores no pueden dejar de estar presentes, los “evaluadores” no pueden dejar de *utilizar* la voz de los actores. Pero si la voz de los actores está presente, aún de modo indirecto y distorsionada (es decir, *codificada*

<sup>18</sup> Otros sinónimos llevan un *sentido contrario*: “perseguir”, “acosar”, “imitar”, “copiar”, “plagiar” (Véase: *Diccionario de sinónimos y antónimos*, Espasa, Madrid, 2002). Como en tantas cosas, hay una lectura (una práctica social) democrática, así como hay otra autoritaria.

---

desde fuera), ¿no es mejor integrarla desde un principio, e integrarla *desde sí misma*?

Por otra parte, tanto el acompañamiento (seguimiento) como la evaluación son procesos de *generación de conocimientos*. En el caso de la evaluación esto resulta obvio: para valorar un proceso, es necesario que primero lo conozcamos razonablemente bien. Pero también es así en el caso del seguimiento: pues el acompañamiento, el apoyo, el respaldo, únicamente pueden aspirar a resultar eficaces si

parten de un conocimiento del proceso que se quiere acompañar.

Entonces, el seguimiento y la evaluación pueden ser entendidos como procesos de investigación. Es sabido que en el campo de la investigación se han dado muchos avances en lo que respecta a la participación. Por eso nos parece que puede resultar de mucha utilidad enfocar los procesos de seguimiento y de evaluación al modo de los procesos de *investigación - acción participativa* (generalmente conocida con las iniciales IAP)<sup>19</sup>.

#### Fases de la investigación - acción participativa:

- a. Primera etapa: *Detección del problema*, que se compone a su vez, de dos partes:
  1. Detección y delimitación del problema,
  2. Elaboración del proyecto.
- b. Segunda etapa: *Diagnóstico*, que tiene cuatro partes:
  1. Constitución de la comisión encargada del seguimiento,
  2. Recopilación de información,
  3. Inicio del trabajo de campo (entrevistas individuales a representantes institucionales asociativos),
  4. Entrega y discusión del primer informe.
- c. Tercera etapa: *Programación*, que contempla dos partes:
  1. Realización de talleres,
  2. Entrega y discusión del segundo informe.
- d. Cuarta etapa: *Conclusiones y propuestas*, que tiene, a su vez, dos partes:
  1. Elaboración de un programa de acción,
  2. Redacción y entrega del informe final.

<sup>19</sup> Tomado de Villasante, Tomás R., Manuel Montañés y José Martí (Comps.). s/f.

---

Podemos añadir una fase final, una etapa post - investigación, que sería la *puesta en práctica del programa de acción y evaluación*

(a partir del señalamiento de nuevas necesidades o problemas).

Veámoslo ahora con más detalle.

## Fases del programa de evaluación

### *Primera etapa: Detección del problema*

1. Detección y delimitación del problema. De acuerdo con esto, desde un inicio se debe plantear un objeto, una situación, un problema a ser tratado en las siguientes fases. Se debe tener en claro, pues, el problema o la situación del que se desea hacer el seguimiento o la evaluación. Puede ser, por ejemplo, el control de la calidad del agua para consumo humano o el problema de quema de páramo, o la recuperación de quebradas, etc.
2. Elaboración del plan de intervención. Una vez identificada la situación por enfrentar (bajo la forma de seguimiento o de evaluación) hay que plantearse ¿quién lo hace? ¿cómo se hace? ¿para qué? ¿con qué fines? ¿cuándo?

### *Segunda etapa: Diagnóstico*

El siguiente paso es elaborar un diagnóstico sobre la base de la información existente, ya sea bibliográfica o mediante entrevistas. El objetivo es tener una idea de lo que posiblemente ya se hizo o discutió, o qué es precisamente lo que no se ha hecho y se cree relevante.

1. Constitución de la comisión encargada del seguimiento. Es importante definir una comisión o grupo encargado de hacer el diagnóstico y el seguimiento, pues serán los responsables de las actividades y los plazos que se determinen. El siguiente paso es elaborar el diagnóstico. Para ello es necesario ubicar con cierta precisión qué información se requiere y dónde se la puede conseguir.
2. Recopilación de información existente. Una parte de la información ya existe, producto de otros trabajos de otras personas, organizaciones o instituciones. No hay que creer que nosotros vamos a inventar todo el conocimiento a partir de la nada. Por el contrario, casi siempre encontraremos información útil sobre el problema que nos interesa.
3. Inicio del trabajo de campo. Otra parte de la información debemos construirla nosotros mismos. Las entrevistas (formales e informales) suelen ser una buena herramienta para obtenerla.
4. Discusión sobre la base de un primer informe. La información obtenida, toda ella, debe ser procesada y elaborada en un primer informe que nos permita comprender con cierta seguridad el problema (o el proceso) del que estamos hablando.

---

### *Tercera etapa: Programación*

Teniendo como base el diagnóstico realizado es posible (y deseable) ampliar el plan teniendo en cuenta la percepción y las experiencias de otros actores sociales, cuyas propuestas serán también de mucha utilidad recoger. Es, por lo tanto, un proceso de apertura a todos los conocimientos y puntos de vista existentes, lo que resulta útil no solamente desde la perspectiva de “conocer”, sino también desde la perspectiva de plantear interacciones con otros sujetos, ver hasta qué punto es posible realizar cosas en conjunto, etc. Se aconseja utilizar en este momento métodos cualitativos y participativos, pues no se trata de armar estadísticas al respecto, sino de conocer esos otros puntos de vista, así como las aperturas (o cerrazones) en los vínculos reales y posibles entre distintos actores. Así, pues:

1. Realización de talleres, que servirán sea para obtener información (al modo de entrevistas colectivas, por ejemplo), sea para discutir y analizar esa información (esos otros puntos de vista), sea -finalmente- para ambos propósitos. Esto significa que se podrían realizar varios talleres (por lo menos uno con cada uno de los actores vinculados, en un caso; así como talleres de trabajo para procesar la información obtenida, en otro caso).
2. Entrega y discusión del segundo informe. Como se ve, el proceso va avanzando paso a paso. Un primer informe recoge -a más de cierta información general y “objetiva”- las percepciones y puntos de vista del (o los) actores con los que se está trabajando. Este segundo informe incluye ya las percepciones y puntos de vista de los actores con los que él está relacionado (incluso aquellos con los cuales pudieran existir nexos conflictivos o vacíos, es decir, vínculos inexistentes o “negados”).

### *Cuarta etapa: Conclusiones y propuestas*

Se trata de la elaboración de propuestas concretas y, eventualmente, de la negociación entre actores para poner en práctica lo propuesto. Finalmente, luego de un proceso de reflexión sobre los datos recopilados y sobre el problema o situación planteada, es posible plantear propuestas concretas de acción.

1. Elaboración de un programa de acción. Esto es central: si después de realizar el diagnóstico, y después de procesar los puntos de vista de diversos actores no se llega a alguna propuesta de acción, el proceso queda trunco. ¿De qué sirve, en efecto, una evaluación que no termine en ciertas orientaciones para avanzar, para superar dificultades encontradas, para reforzar los puntos fuertes? ¿De qué sirve un seguimiento que no concluya, también, en propuestas de cómo continuar esos procesos de acuerdo a los propósitos que sus actores tengan? En la perspectiva que presentamos, el programa de acción debe ser elaborado participativamente, finalmente, a través de discusiones colectivas que deben

ser sintetizadas y concordadas por los propios sujetos involucrados en el proceso. Esto es fundamental. Ninguna propuesta tiene factibilidades de materializarse si no es apropiada por los actores que han de llevarla a la práctica. Y los actores no se sentirán “dueños” de la propuesta si esta les llega desde afuera, como producto de la sapiencia aislada de algún consultor más o menos inteligente: por el contrario, ellos deben ser -y sentirse- partícipes de la elaboración de la propuesta para que la sientan efectivamente suya y pongan ganas y sentimiento, conciencia y voluntad en su ejecución.

2. Redacción y entrega del informe final. Que no requiere demasiadas explicaciones.

Pero el proceso no concluye aquí. Viene, enseguida, la *etapa post - investigación: la puesta en práctica del programa de acción surgido del proceso de evaluación o de seguimiento*. Y aquí no se trata únicamente de ejecutar cosas. Esta puesta en práctica debe acompañarse de una reflexión *permanente*: para detectar los avances, los obstáculos, las dificultades o los éxitos de dichos planes es necesario hacer periódicamente una evaluación. Continuar, pues, el proceso

de investigación, tornarlo permanente, en el sentido de la continuidad del proceso de generar conocimiento sobre las propias prácticas, y permanente en el sentido (sobre todo) del vínculo *orgánico* entre el conocimiento y la acción.

Puede resultar de cierta utilidad disponer de algunas herramientas para acopiar la información de seguimiento. En seguida, presentamos, a título de ejemplo, una propuesta.

### FICHA DE SEGUIMIENTO

Problema o Situación	Responsable (la persona que hace el seguimiento):			
	Estado inicial:			
	Fecha de evaluación	Actividades realizadas	Estado actual de gestión	Responsable(s) de la gestión

Como podemos ver, esta es una idea de ficha simple de evaluación que puede ser utilizada para hacer seguimiento de la gestión de los recursos naturales.

Lo ambiental no es siempre un problema de contaminación o degradación. Estos son los efectos de ciertas prácticas; sin embargo, son varios los problemas

---

a enfrentar para reducirlos. Por ello se ha partido de un problema, pero sin olvidar que puede tratarse de una situación como el manejo de una cuenca hidrográfica o un programa de reforestación.

Tomando en cuenta la primera herramienta, es necesario anotar los nombres de quien es responsable (o quiénes son responsables) de la gestión y de quien

realiza el seguimiento, pues muchas de las veces se requiere cierta información que suelen tener las personas a cargo. La fecha de evaluación permite tener una referencia del tiempo, no solo al principio y al final, sino, sobre todo, del avance de la gestión. Luego se anotan las actividades realizadas hasta el momento de la evaluación y el estado actual de la gestión.

# HACIA LA FORMULACION DE INDICADORES DE SUSTENTABILIDAD

---

## 5.1. LA DISCUSIÓN GLOBAL ACERCA DE LA CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES DE DESARROLLO SOSTENIBLE (IDS). POSTURAS TEÓRICAS Y CONSECUENCIAS PRÁCTICAS

El debate internacional sobre indicadores del desarrollo tiene su origen en una larga historia de pensamiento respecto a cómo medir el desarrollo en sus multifacéticas dimensiones<sup>20</sup>. Sin embargo, el impulso decisivo al debate actual sobre indicadores de desarrollo sostenible (IDS), surge de *La Cumbre de la Tierra* (1992) que supuso un punto de inflexión en la concepción internacional de la relación entre hombre y medio, donde la restricción de la sostenibilidad entra en juego para discriminar las distintas formas de desarrollo.

El reto, en principio aceptado a nivel internacional, implica lograr gradualmente la operacionalización de IDS a través de un sistema de información y monitoreo. Éste permitiría evaluar las brechas entre la realidad y las metas en materia de sustentabilidad económica, social, ambiental e institucional. Además, debería servir para indicar la dirección del camino hacia una reducción de dichas brechas.

Conviene señalar que el contexto conceptual de los IDS, concretamente el actual debate internacional sobre el desarrollo sostenible, es caracterizado por dos pautas sobresalientes. Por un lado, existe consenso sobre el objetivo en su sentido más amplio, aunque vago, permitiéndole a cualquier posición identificarse con este nuevo reto. Por otro lado, al llegarse a un acuerdo sobre un enfoque común de sostenibilidad y hacer operativo dicho marco conceptual, mediante metas concretas y mediciones de desempeño.

Aparte de estos consensos, los desacuerdos no pueden ser más grandes. El debate sobre los IDS es un espejo directo de la ambigüedad existente. Por un lado, todo el mundo está de acuerdo sobre la urgente necesidad de construir una base de información que permita monitorear, de una u otra manera, el progreso hacia la sostenibilidad. Por otro lado, un consenso sobre el marco conceptual de indicadores y el alcance de sus usos en términos normativos y operativos está aun muy lejos de ser compartido entre la comunidad científica internacional, las instituciones de la ONU, los tomadores de decisión sobre políticas del desarrollo y entre la gente corriente,

<sup>20</sup> Estas notas son tomadas de Fürst (s.f.)

---

que son los portadores de los intereses más relevantes (por ejemplo, pensando en el futuro de nuestros hijos) en este complejo proceso social hacia el Desarrollo Sostenible.

Así, cuando se intenta llegar a un lenguaje común y menos vago sobre el concepto, el alcance de agregación y la vinculación y el uso de indicadores de desarrollo sostenible en la toma de decisiones, se hace patente la disparidad en la comprensión de qué es, en el fondo, el reto de sostenibilidad. Esto tiene que ver con el vínculo entre la sociedad humana, su economía y sus instituciones, por un lado y la naturaleza con sus recursos, servicios ambientales y procesos ecosistémicos, por otro.

Edgar Fürst (s.f.) identifica al menos dos posiciones fundamentales con respecto a lo anterior, posiciones que dan pie a distintas posturas de controversia en el debate sobre IDS:

Una posición se basa en la imagen que la *economía - sociedad y el ambiente son dos sistemas de igual envergadura y orden de rango que funcionan bajo leyes económicas más o menos idénticas*. Dichos sistemas se perciben de manera que interfluyen mutuamente, siguiendo esta relación una dinámica (o lógica conductora) que está impresa por el sistema socio - económico.

Esta percepción difiere de la tradicional, en el reconocimiento de que el sistema económico tiene una determinada restricción, impuesta por la naturaleza,

en cuanto a funciones principales, de proveer recursos naturales, y absorber emisiones y desechos.

Otra visión de la interrelación humana - ecológica sostiene que *el sistema socioeconómico constituye un subsistema del ecosistema que engloba el primero*. La lógica de funcionamiento de la biosfera, con sus múltiples recursos tangibles y ecosistemas no tangibles, puede ser diferente a la que reina en la convivencia humana. Aparte de las funciones ambientales "clásicas" antes mencionadas, la integralidad del servicio de "soporte de la vida" a través de complejos procesos ecológicos, es de principal significado para los seres humanos

La primera postura subraya una interacción funcional entre la economía y el ambiente, que requiere por lo tanto un manejo racional de los recursos (en términos económicos convencionales) para un continuo crecimiento, ahora llamado sostenible. En contraste, la segunda perspectiva, señala una co - evolución en la cual el ambiente es caracterizado por:

- a. Una gran complejidad de distintas escalas de espacio-tiempo, de recursos con funciones múltiples e inseparables, y servicios ecosistémicos discontinuos;
- b. Pocos conocimientos científicos en cuanto a los riesgos relacionados con situaciones frecuentemente emergentes de incertidumbre, tanto de tipo factual como de índole

---

epistemológico, sobre el comportamiento co - evolutivo del ecosistema en relación al sistema socio - económico.

Es decir, la complejidad y los riesgos desconocidos obstaculizan, incluso prohíben, medir los impactos humanos sobre la capacidad del soporte de la vida y, al revés, de los impactos de disturbios naturales sobre el sistema socio - económico. Esto implica mayor prudencia respecto al manejo de los recursos naturales, de acuerdo a principios económicos diseñados para la toma de decisiones sobre recursos económicos como tales.

De otra forma: la primera posición esbozada aboga por la postura de *economizar la ecología*; la segunda no descarta la necesidad de *ecologizar la economía*. Con ello, tenemos presente un contraste entre la postura de reparar el daño ambiental a través de la racionalidad económica de *precios correctos* (equivalente a un *enfoque de compensación reactiva*), y la tendencia a buscar una racionalidad distinta, en términos de estilo de vida y pautas de producción, para estar en mayor armonía con el ecosistema que nos engloba (equivalente a un *enfoque de precaución pro - activa*).

De acuerdo con lo anterior, el problema de sostenibilidad ambiental es abordado de distinta manera. En el campo de la economía, la postura del crecimiento cuantitativo con restricción

de recursos (manejo racional) se puede atribuir, a juicio de Edgar Fürst (s.f.), a la escuela convencional de la *economía ambiental y de recursos naturales*.

Mientras tanto, la visión de un cambio estructural cualitativo con menor consumo físico de materia - energía se nutre de la emergente *economía ecológica* (EE). Ésta se ubica en su mayoría (no exclusivamente) en el contexto conceptual -normativo de una co - evolución humana- ecológica y una responsabilidad ética que reconocen la distinta racionalidad en gran parte inmanejable (acorde a meros mecanismos de mercado), de sistemas naturales y enfatiza la necesidad de prevenir posibles alteraciones irreversibles en favor de la equidad intergeneracional<sup>21</sup>.

Su base epistemológica es la llamada *Ciencia Post - Normal*. Esta reconoce la inexistencia, en muchísimas situaciones, de conocimientos científicos y factuales suficientes sobre sistemas abiertos y complejos cuyos procesos de evolución / adaptación sociales y ecológicos se caracterizan por propiedades de ser 'vagos', inciertos, inestables, e incluso irreversibles. Ante esta falta sistemática de determinación funcional y certidumbre cognitiva, se priorizan reglas de "dedo" ('thump') en lugar de tener mediciones *correctas*, ya que éstas mismas deben asumir como *dados* ciertos sistemas de información comprensiva y casi completa.

<sup>21</sup> Para una discusión más detallada de este tema y la oposición entre economía ambiental y economía ecológica, ver el Módulo 3 de este curso.

---

Al diseñar sistemas de indicadores, los distintos enfoques expuestos con respecto al problema y al objetivo del IDS tienden a manifestarse lógicamente en las bases conceptuales, en las orientaciones normativas y en las aplicaciones de política de las diferentes propuestas para construir tales indicadores.

En cuanto al marco conceptual, las propuestas de IDS basadas en la *Economía ambiental y de recursos naturales* (EARN) presuponen aparentes conocimientos y reglas de manejo respecto a la cadena de causa - efecto - reacción. Favorecen entonces un menú muy diverso, para no decir ecléctico, de indicadores que quedan estructurados bajo la lógica predominante de representar presiones, estados (cambios) de calidad y respuesta. Mientras tanto, propuestas orientadas por principios de la Economía Ecológica se muestran escépticas sobre la posibilidad de diferenciar entre causa - efecto - reacción, sobre todo en cuanto a la medición del impacto; por lo tanto, se aboga por unos pocos indicadores que representan plausibles fuentes de presión y se prestan para una estrategia pro - activa de atacar el problema en su raíz.

En lo que respecta a la orientación normativa, los IDS en la línea del pensamiento de manejo racional se basan en unos cuantos criterios (por ejemplo, el rendimiento máximo sustentable) que son derivados de un razonamiento económico básicamente neoclásico. Enfatizan en ajustes (o distorsiones) monetarios y los correspondientes instrumentos de mercado, de manera más acentuada que en la

fijación y el control de estándares físicos o de metas de sostenibilidad con base en un debate y consenso político. En contraste, propuestas de IDS en la línea conceptual de una co - evolución prudente, enfatizan el logro de metas normativas de manera explícita, a través de un cambio estructural y una protección preventiva, sobre todo en lo que se refiere a activos naturales críticos para el soporte de la vida y a consideraciones de estándares de mínimo riesgo.

Finalmente, con respecto al tipo de política, los enfoques de IDS basados en la certeza sobre la efectividad de curar los síntomas con base en el supuesto conocimiento de la cadena causa - impacto - respuesta, tienden a limitarse a políticas reactivas de compensación de muy diversa índole. Por el contrario, los enfoques escépticos sobre la posibilidad de evaluar y manejar la secuencia señalada, favorecen una actitud más cauta. Por ende, se concentran en uno o pocos indicadores de presión - como por ejemplo, la intensidad de consumo de materia / energía - con alto grado de representatividad para el posible origen y la dirección del cambio en el estado ambiental, y con orientación primordial hacia el diseño de instrumentos de política preventivos que atacan directamente la raíz social del problema, por ejemplo, el sobre - consumo de bienes con una reducida eficiencia del recurso.

Desde hace algún tiempo, existen esfuerzos de proporcionar valiosa información sobre la situación de los recursos mundiales (globales y por país), así



En cuanto al marco conceptual, las propuestas de IDS basadas en la *Economía ambiental y de recursos naturales* (EARN) presuponen aparentes conocimientos y reglas de manejo respecto a la cadena de causa - efecto - reacción.

---

como de las principales amenazas ambientales para la población mundial.<sup>22</sup>

Estos informes se sostienen principalmente en bases de datos periódicamente actualizadas, que no representan sistemas de indicadores como tales, sino fuentes primarias para construirlos. Por lo tanto, las series de información mayormente ambiental son compiladas en función a su disponibilidad y relevancia, según el juicio de la institución responsable, careciendo en principio de un marco conceptual y una orientación explícita hacia un monitoreo guiado por metas de desarrollo sustentable. En el fondo son inventarios de información con diversos niveles temáticos y distintas dimensiones de medición (monetaria y física), que no parecen ser seleccionados con

critérios deliberadamente establecidos.

Entonces, estos sistemas de información se pueden considerar como materia prima de utilidad puntual para consultas sobre la situación de dispersas variables de interés, que son en algunos pocos casos índices agregados, como el *índice de efecto invernalero del World Resources Institute*. Pero difícilmente dichas fuentes de información altamente desagregadas pueden calificarse como ensayos de sistematización que proporcionan un conjunto de indicadores con los atributos anteriormente señalados. No parece ser tan errado (aunque ciertamente discutible) decir que estos inventarios de información comparten las mismas características y limitaciones que los actuales sistemas de información para el Desarrollo Sostenible.



<sup>22</sup> Los reportes anuales o bianuales sobre el medio ambiente en el contexto del desarrollo socioeconómico del Instituto *Worldwatch*, *Instituto de Recursos Mundiales (WRI)*, Banco Mundial (*Informes sobre el Desarrollo Mundial*; desde 1995 con el informe llamado *Monitoreando el Progreso Ambiental* y más recientemente, del PNUMA (*Programa Development Watch*).

---

## SÍNTESIS

1. El nuevo paradigma de la sostenibilidad necesita de la definición de unos parámetros claros para orientar su implementación, tanto en la esfera internacional como en la local.
2. Las respuestas a las preguntas hacen necesaria referencia a una serie de hechos cuantificables, o comparables en definitiva, que permitan valorar tales cuestiones.
3. Es de interés analizar operativamente el medio ambiente, así como el grado de sostenibilidad de los asentamientos y su entorno.
4. El grado de operatividad en la definición de "sostenibilidad" debe ser afinado. Tal como viene siendo utilizado hasta ahora, el término carece de una definición cuantitativa. Hace referencia más a ciertos criterios o principios generales de gestión.
5. En el ámbito local la problemática ecológica es diversa. Por ello, considerar la sostenibilidad como un proceso más que un estado concreto, valorándose como positivos los avances en términos de cambios en los modos de producción y consumo: un asentamiento es tanto más sostenible cuanto mayor sea el número de "comportamientos" sostenibles que realice.
6. El proceso de cuantificación no está exento de problemas. La calificación de sostenible, dado el alto grado de incertidumbre existente, así como la falta de objetividad en la definición, es distinta prácticamente para cada entorno.
7. Resulta realmente difícil comparar indicadores a escalas distintas (barrios comunidades, pueblos ciudades, regiones), dadas las importantes carencias de información disponible en la escala local, principalmente de aspectos relativos a calidad ambiental, así como la falta de homogeneidad entre los datos de ámbitos distintos y la escasa experiencia en este sentido.
8. A estas dificultades podemos añadir otras más teóricas, relativas a la dificultad de asignar valores económicos a determinados hechos de naturaleza social o física, como el bienestar, la equidad social o el verde urbano y la calidad del aire. No existe una única manera de valorar tales fenómenos y por tanto, no podemos referirnos a una medida absoluta de la sostenibilidad.
9. Los estudios aplicados al medio local han de entenderse como análisis del impacto que sobre la calidad ambiental y el medio (capital natural existente en el entorno) tienen las actividades económicas y urbanas desarrolladas en los municipios del entorno, así como los efectos de la evolución del ecosistema. Se trata de mirar y monitorear los flujos ecológicos básicos (energía, materiales, recursos básicos, agua...) entre el medio natural y la ciudad.

- 
10. Por hoy, ligadas a Agendas Locales 21, y ante lo poco operativo de un análisis exhaustivo de la sostenibilidad, al menos en las experiencias de escala local se ha centrado en un enfoque basado en la identificación de "pautas sostenibles" y de "áreas estratégicas" de actuación, tales como ruido, residuos, verde urbano y participación ciudadana. Por tanto, la generación de esas estadísticas adolece de una elevada heterogeneidad de fuentes y fechas, junto a una falta de seguimiento y actualización.
  11. La comparación de la calidad ambiental a lo largo del tiempo es necesaria para poder analizar la evolución del modelo de desarrollo hacia pautas más sostenibles en la ciudad y poder hacer un seguimiento de determinados parámetros (consumo de recursos naturales, balance hídrico, etc.). Un sistema de indicadores que no sea consistente en el tiempo no es válido para poder realizar este tipo de análisis.
  12. No obstante, creemos que esta vía resulta de indudable interés práctico, pues estas iniciativas permiten, por un lado, crear o avivar el interés por el análisis ecológico urbano entre sus habitantes, y por otro, crear la base estadística orientada a la solución de los problemas más graves de cada comunidad. Más adelante, en base a la maduración de la sociedad en estas cuestiones, habrá tiempo para centrar el interés en nuevos indicadores comparables a otras ciudades de distintas regiones y problemáticas.
  13. En la realidad local internacional muchos son los municipios que cuentan con sistemas de información con distintos grados de desarrollo que les permiten la monitorización de los avances conseguidos a la hora de implementar determinados programas y políticas hacia la sostenibilidad. La presentación y el uso de los indicadores de sostenibilidad resulta muy variada, por lo que no podemos afirmar que exista una única manera de organizar y utilizar los indicadores.
  14. Es por ello que habitualmente estos indicadores no se encuentran relacionados de forma eficiente de manera que permitan un análisis ulterior de las bondades del modelo de desarrollo local. Resulta sumamente útil la elaboración de indicadores complejos o sintéticos que aproximan un conjunto de características determinadas (vivienda, trabajo, calidad del entorno, movilidad, etc.) o un fenómeno o cualidad subyacente (sostenibilidad, bienestar).
  15. La falta de experiencia en prácticas de este tipo, así como las tradicionales trabas administrativas y de jurisdicción dificultan la sinergia en los esfuerzos de las distintas administraciones y sus distintas áreas, a la hora de elaborar información. Sin duda, la utilidad de los indicadores que actualmente se vienen usando en cada organismo se vería potenciada tras su integración y

---

homogeneización tanto temporal (misma unidad temporal), como espacial (mismas unidades de medida y escala).

16. No obstante, en términos genéricos las aplicaciones de los indicadores ecológicos o de sostenibilidad pueden resumirse en:

a. El conocimiento de la realidad local y las interrelaciones entre los distintos ámbitos socio - económico, urbanístico, ambiental, etc. La utilidad básica de los sistemas de indicadores pasa por representar la realidad, modelizar y simular los componentes del sistema o modelo elegido.

b. El establecimiento de los factores determinantes sobre los que incidir para avanzar sobre el concepto de desarrollo sostenible o de alguno de sus componentes (ambiental, social o económico).

c. El conocimiento de prácticas, intercambio de experiencias y poder efectuar análisis comparativos entre entornos con problemáticas similares para validar la eficiencia de determinadas políticas.

### PARA REFLEXIONAR

- ☞ Desde su experiencia ¿las metodologías facilitan un manejo adecuado de los conflictos locales? ¿Porqué?
- ☞ ¿La metodología planteada es el camino para una negociación entre actores? ¿Porqué? ¿Conoce otras metodologías que cumplan esta misma función? ¿Podrías describirlas?



# UNIDAD 3

## Modelos y metodologías de comunicación

María Belén Cevallos  
IEE, SALAMANDRA

# Introducción general

---

Cuando se pronuncia la palabra comunicación todos coinciden en que es un proceso importante, que es necesario pensar, que hay que trabajar sobre el tema, sin embargo en pocas ocasiones se la incluye en el trabajo local, y de ser incluida se la convierte en materiales y herramientas de difusión.

Estas visiones de la comunicación han tenido su correlato en el pensamiento teórico, en el escaso papel asignado a los receptores y en el predominio de la visión que el poder tiene de las masas, de las multitudes urbanas y rurales. Hace algún tiempo apareció, en una revista de amplia circulación, un artículo escrito por un agente de opinión (que forma parte del banco de datos -compuesto por 20 personas- de analistas de la situación del país de los medios de comunicación) donde calificaba a los movimientos sociales como *democracia tumultuaria*. La visión de masa igual a tumulto, igual a sin cultura ha predominado y aun predomina los discursos del poder.

La otra arista de este pensamiento ha sido el de ubicar a la comunicación como si se refiriera exclusivamente a los *medios masivos*. Existimos si aparecemos en ellos. Las experiencias locales existen si hay un reconocimiento mediático. Desde el apareamiento de los medios masivos se les ha dado un rol magnificador y todopoderoso, a imagen y semejanza del poder y de su ideología, donde

los receptores encandilados por esa caja que habla, por esas imágenes que reflejan mundos ideales actúan como autómatas, sin el menor indicio de resistencia.

Pero los ejemplos contrarios a esta visión sobredimensionada de los medios abundan. Durante la última guerra, la de Estados Unidos contra Irak, millones de ciudadanos en todo el mundo tenían como fuente de información sobre el conflicto a la CNN, (calificada por un agudo investigador como el departamento de relaciones públicas del pentágono). Quienes tienen acceso a la televisión por cable habrán visto que las transmisiones de este canal se concentraron durante las 24 horas del día en dar su particular visión de los hechos. Quienes se informaban a través de los canales nacionales tampoco escapaban de la visión unidireccional de la CNN porque los reportes internacionales recogían como única fuente los reportes de la CNN. Sin embargo millones de personas se manifestaron contra la guerra, millones de personas se pusieron de acuerdo para hacer un frente común contra ella, tantas que ni la CNN pudo evitar cubrir estos acontecimientos.

Las nuevas búsquedas de la comunicación tratan de poner las cosas en su lugar. Buscan matizar el papel de los medios (sin desconocer su importancia) y poner toda la fuerza en los sujetos, los verdaderos constructores de la cultura.

---

## OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al finalizar la lectura de la siguiente Unidad los participantes podrán:

1. Identificar los principios que guían una estrategia de comunicación respetuosa de las particularidades locales y adaptada a las necesidades de la intervención en el desarrollo
2. Distinguir entre distintos modelos de comunicación, es decir, diferentes concepciones de la relación entre los mensajes y los sujetos que emiten o reciben los mensajes.

# LOS MODELOS DE COMUNICACION

---

## 1.1. EL CONCEPTO DE MASA

Con la revolución francesa la palabra *masa* adquiere, desde el poder monárquico, el significado de calificar a aquella turba inculta que bajo las ideas de igualdad, fraternidad y libertad derrocará a la monarquía. *Masa* entonces era esa turba que amenazaba con su barbarie a la sociedad. Con la revolución industrial y el apareamiento de urbes con multitudes, la idea de *masa* cambiaría de significado para algunos teóricos que descubrieron en ella la capacidad de disolver el tejido de las relaciones de poder, de cambiar el viejo orden. Para teóricos más progresistas, las masas podían tener la conciencia colectiva de la injusticia y la posibilidad de gestar una sociedad diferente.

A principios del siglo XX y en coincidencia con el apareamiento del invento de los hermanos Lumière, el cinematógrafo, la psicología social haría aportes importantes al concepto de *masa*.

*Es un fenómeno psicológico por el que los individuos por más diferente que sea su modo de vida, sus ocupaciones o su carácter están dotados de un alma colectiva que les hace comportarse de manera completamente distinta a como lo haría cada individuo aisladamente” (Barbero 1987).*

Un ejemplo que afirmaba esta tesis era el de la Alemania Nazi ¿Será posible que un caudillo o un líder como Hitler sea amo y señor de millones de personas solamente gracias a sus características psicológicas? La respuesta no estaba en el líder sino en la multitud, era ésta la que hacía posible la sobre - vivencia del nazismo. Los psicólogos sociales se preguntaban entonces ¿Qué hace que esta masa sea sumisa a la autoridad? Encontraron la respuesta en las creencias religiosas. El apareamiento de un periódico de circulación masiva en Francia le otorga a esta idea de masa una primera vinculación con los medios de comunicación. La *masa* se convierte en público y las creencias en opinión. Los medios entonces generan la opinión de la masa.

Los sucesos del primer tercio del siglo (especialmente la primera guerra mundial y la revolución rusa) harían pensar a la derecha conservadora la desesperanza frente a la cultura. Prueba de ello era el apareamiento del “horrible” arte moderno empujado por las masas incapaces de una verdadera cultura. La concepción de cultura estaba separada del tejido social y asociada a las manifestaciones artísticas. La poesía, la música, la pintura no tenía su correlato en la sociedad. Estaban por fuera y eran expresiones de pureza.

---

## 1.2. LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN Y LA CULTURA DE MASAS

Desde Europa el salto es hacia América. La masa cambia de estatuto. En los años cuarenta aparecieron los nuevos medios masivos. La radio, la televisión, producen la llamada *cultura de masas*. En pueblos donde la comunicación escrita estaba restringida a las clases altas, la televisión y la radio se convirtieron, según las concepciones de comunicación de la época, rápidamente en los establecedores de la cultura. Los mensajes producidos por los medios eran la base de la cultura, de la ideología, de la moda.

En los años sesenta se pusieron de moda investigaciones y estudios de este nuevo fenómeno. Estos estudios trataban de descubrir las influencias de los medios sobre la opinión, la moral, la moda, los gustos, las costumbres y en el desarrollo de la sociedad. En últimas el *efecto* que producían. El modelo de comunicación *instrumentalista* explicaba el proceso de comunicación. El teórico Laswell recupera la concepción aristotélica de la comunicación: un emisor que envía un mensaje a un receptor a través de un medio o canal.

El modelo tuvo sus variantes con el apareamiento del conductismo y con la necesidad de explicar el cambio de actitudes que en los receptores generaban los mensajes. Pasamos del *mensaje al efecto*. El receptor no solo recibía el mensaje sino que ese mensaje producía un efecto, una respuesta. La respuesta sería la

compra de un producto o el asumir una ideología. En los años sesenta los medios rápidamente se vinculan al mercado y a la posibilidad de animar el consumo entre los ciudadanos.

En América Latina y a partir del modelo de desarrollo de sustitución de importaciones, hay un desplazamiento de los medios como generadores de opinión a medios generadores de consumo y por lo tanto vinculados al desarrollo. “Los medios tienen por función hacer soñar a los pobres el mismo sueño de los ricos”. Este sueño vincula a los medios al desarrollo de los pueblos. “Si somos capaces de consumir lo mismo que los desarrollados significa que nos estamos desarrollando”.

En este sueño de desarrollo a la televisión le correspondía el rol central. La televisión “enchufa el espectáculo a la cotidianidad, acaba convenciéndonos de que si nos acercamos lo más posible a lo más lejano, nos terminamos pareciendo. Lo lejano aparece como exótico. Lo diferente no nos reta, existe un modelo único de sociedad.” No sucede lo mismo con la radio, que nació popular y que de alguna manera respetaba las diferencias al segmentar su audiencia, y por lo tanto su programación, de acuerdo a las edades, por ejemplo. Esta segmentación hace posible el asumir las diferencias. No todos los receptores son iguales.

En los años setenta se busca un nuevo modelo que ofrezca respuestas a esta trama comunicativa, aparentemente simple. Viene una era científicista que encuentra en el modelo de comunicación informativo la respuesta que

---

esperaba. La idea giraba en torno a que los problemas y la conflictividad de la sociedad eran producto de la desinformación. A mayor información, mayor comunicación. En este modelo de comunicación, la conflictividad se disuelve y los problemas se resuelven con información. Por ejemplo: si la ciudadanía conoce los beneficios de las privatizaciones, el discurso bueno del poder respecto de este tema, si está debidamente informada, no es necesario realizar un debate, un análisis o una consulta popular sobre el tema.

La información proporcionada por los medios se convierte en motor del desarrollo. La información se convierte en producto. Incluso las cifras de acceso a los aparatos receptores, se incorporaron como indicador del desarrollo: número de aparatos de radio, número de antenas de televisión. Este peso del desarrollo en la información hace que intelectuales progresistas y organismos internacionales se preocupen por la necesidad de democratizar los medios, por la necesidad de que las informaciones provengan de otras fuentes.

### 1.3. LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN COMO MEDIADORES

Pero, ¿qué hay de cierto en esta idea todopoderosa de los medios? ¿qué pasó entonces con la cultura popular? ¿qué pasó con las expresiones musicales, la literatura, la pintura y las expresiones dramáticas? ¿qué sucedió con formas distintas de pensar, con los movimientos cristianos de base, con las organizaciones populares?

De alguna manera estas formas distintas de cultura que seguían formándose por fuera de los medios, también estaban en ellos y se imponían en ellos. Los periódicos de los sindicatos eran la expresión de una ideología de izquierda. El cine mexicano, si bien daba su versión de pobreza vinculándola con bondad y resignación, daba señales de la existencia de dos extremos: pobres y ricos y puso como protagonistas de las historias a los primeros. Así como legitimó historias y personajes también legitimó una forma de ser mexicano.

En América Latina la radio jugó un rol fundamental. Los radio-teatros eran la versión de los medios masivos de la cultura del melodrama, del teatro popular, de las historias de miedo contadas en la noche. La radio además, sacó a flote músicas campesinas olvidadas y las legitimó en espacios más amplios y nacionales. La radio vinculó expresiones locales con expresiones nacionales, culturas rurales con culturas urbanas y contribuyó a la idea de nación. En el propio combate entre la riqueza literaria, musical, científica producida por la humanidad, y los medios masivos de comunicación, también esas culturas terminaban imponiéndose en el terreno mediático. Abriendo resquicios en la ideología dominante.

Este descubrimiento de la cultura más allá de los medios e inserta en los medios, desplazó el debate de los mensajes y de los efectos hacia la *recepción*. Los medios entonces no eran los dueños de los mensajes sino que los *mediaban*. En los años ochenta

La información proporcionada por los medios se convierte en motor del desarrollo. La información se convierte en producto.

investigadores de la comunicación empiezan a hablar de un nuevo rol de los medios: el de mediadores. El de puentes.

Antes de los años sesenta, mediadores entre el estado y las masas, entre lo rural y lo urbano. En los sesenta mediadores entre las tradiciones y la modernidad. Situar a los medios como mediadores implica el reconocimiento de una cultura que va más allá de ellos, que nace y se recrea en la sociedad. Implica el reconocimiento de otros espacios de mediación, más allá de los

aparatos: el barrio, los movimientos sociales, las organizaciones cristianas. Grupos que muchas veces sin contar con los medios masivos han logrado una nueva cultura, la de la resistencia.

*(...) El eje del debate se desplaza de los medios a las mediaciones, esto es, a las articulaciones entre prácticas de comunicación y movimientos sociales, a las diferentes temporalidades y la pluralidad de matrices culturales” (Barbero 1987).*

### MODELOS DE COMUNICACIÓN (SÍNTESIS)

Modelo instrumentalista .	Los medios son una herramienta para la alienación ideológica y para la pasividad del consumo. Emisores dominantes- Receptores dominados. Lo que importa son los efectos. El debate sobre la comunicación empieza y termina en los medios masivos.
Modelo informativo	La comunicación se resuelve con la información. A mayor información, mayor comunicación. Emisor y receptor se ubican como lineales, como iguales. Lo que hay en la mitad son mensajes. No hay conflictos sino problemas en la transmisión de información. Los conflictos son problemas técnicos y no se resuelven en el debate, en la participación.
Visión mediadora Más allá de los medios masivos.	Los medios son mediadores entre el Estado y el pueblo, entre el poder y los subalternos, entre lo urbano y rural. Lo central no está en los medios sino en la cultura y por lo tanto en la percepción. Esta visión implica el reconocimiento de un espacio más amplio de la comunicación, de múltiples mediaciones que actúan en la cultura. Los receptores no son una masa homogénea. Los receptores perciben mensajes, los asumen o no dependiendo de sus experiencias, de su vida cotidiana, de su cultura.

---

## Roles asignados a los medios de comunicación en los modelos instrumentalista e informativo

- ? Rol de reproductores de la ideología dominante.
- ? Creadores de nuevas aspiraciones
- ? Creadores de imágenes pro - desarrollo
- ? Vigilantes del entorno
- ? Transmisores de la cultura
- ? Rol de recreación
- ? Persuasores
- ? Informantes
- ? Impulsores del desarrollo económico y social.

### 1.4. CRÍTICAS A LAS VISIONES INSTRUMENTALES E INFORMATIVAS

Aunque el modelo instrumentalista ha sido superado por nuevas investigaciones sobre los medios, este sigue vigente y no solo en la publicidad sino en los roles y funciones que a diario asignamos a la comunicación y a los medios. Veamos algunos problemas (tomado de Prieto Castillo 1995):

- ☞ *El protagonismo institucional:* el medio, la institución, es quien genera el mensaje y se convierte en protagonista del *proceso comunicativo*. Hay un emisor privilegiado, que inicia el acto comunicativo. “El emisor inicia el proceso”, se dice. Según esta concepción en la sociedad hay emisores, es decir quienes envían mensajes y receptores, aquellos que escuchan y reciben mensajes. “Esa percepción lleva a dejar de lado a los destinatarios a la hora de elaborar mensajes, a la hora de ofrecer algún tipo de material impreso o audiovisual”.
- ☞ *Contenidos y metas fijados por el emisor:* de manera unilateral, sin considerar las necesidades, los intereses, las opiniones de los destinatarios.
- ☞ *Queda fuera el conflicto en la lucha por informar:* ubicar en el mismo nivel a emisores y receptores deja por fuera el poder y la lucha por informar, por generar mensajes, por ponerlos en circulación y por utilizarlos. Los conflictos se desdibujan. Todo se resuelve en la información.
- ☞ *La reducción de lo comunicacional a los medios:* a la esfera pública. Hay preocupación por conocer cómo manejar los medios, cómo hacer campañas a través de los medios y así cambiar conductas. Lo comunicacional se convierte en manejar medios de comunicación y aparecer en ellos.
- ☞ *La identificación de los destinatarios como receptores:* los destinatarios no juegan un rol activo, reciben y asumen un mensaje sin beneficio de inventario.
- ☞ *El trabajo de comunicación es una tarea de especialistas:* especialistas para diseñar afiches, para escribir textos. La tarea de comunicar, es privilegio y responsabilidad de unos cuantos.

---

☞ *Poco conocimiento de los destinatarios*: como la preocupación está centrada en los medios masivos de comunicación, en los mensajes y el análisis de los receptores se reduce a los efectos de los mensajes, poco y nada se conoce de los destinatarios y su cultura. Esto crea dificultades en la relación directa con la gente. Hay pocos recursos para trabajar con la población, para lograr participación.

☞ *Preocupación excesiva por los aparatos y las tecnologías*: como lo central está en los medios masivos, importan más los equipos, de tecnologías, de productos y no en los seres humanos.

### 1.5. UN CASO: LA MODERNIZACIÓN DEL AGRO Y LOS EXTENSIONISTAS

En los años cincuenta del siglo XX, en Estados Unidos y como resultado de investigaciones realizadas en las universidades, la empresa privada y los institutos de investigación, nace la revolución verde, un paquete tecnológico que incluía la mecanización del agro, el uso de agroquímicos y la genética. A su vez el modelo de desarrollo que se impulsaba en el país, “hacia adentro”, implicaba la modernización del agro. Para ello el Estado ecuatoriano, con programas de ayuda al Tercer Mundo impulsados desde Estados Unidos, apoyó el *extensionismo agrario* a partir de 1955.

El *extensionismo* marcaría las maneras de relación entre los técnicos de campo y los campesinos

incluso hasta la década de los noventa. En parcelas demostrativas o en terrenos de familias campesinas se invitaba a la comunidad a observar los resultados de un paquete tecnológico. Era necesario garantizar resultados observables en la parcela. “Ver para creer”, era el lema del *extensionismo*.

Los *extensionistas* debían saber *transmitir* muy bien los *mensajes*, debían conocer los *procedimientos y técnicas para transferir* el paquete tecnológico, manejar algunos medios y herramientas de difusión. Debían tener claridad sobre los resultados y la relación de estos con otros beneficios para los agricultores como el crédito, que era el gancho para el cambio de conducta de los agricultores. Los campesinos e indígenas eran vistos incluso como obstáculos para el desarrollo. La estrategia de acción era impuesta de arriba hacia abajo.

El *extensionismo*, que buscaba *cambiar conductas* entre los agricultores, descubre otro ámbito de la comunicación que no pasa por los medios sino por las personas. Además, supone una visión vertical de la comunicación donde el *extensionista*, conector de la tecnología, intermediador para la consecución del crédito, era el que sabía y el que decía qué hacer. El *extensionista*, en una relación personal con los campesinos, logra un cambio de conductas. Para modernizar el agro, para incorporar en los hábitos agrícolas el paquete tecnológico hacían falta relaciones de comunicación interpersonales y materiales de

---

comunicación concretos (las parcelas demostrativas) además de programas de radio, cartillas, hojas volantes.

**1.5.1. LAS CRÍTICAS AL EXTENSIONISMO (TOMADO DE CEVALLOS Y GAZOTTI 2003):**

Las críticas al *extensionismo* comenzaron a llegar hacia principios de los años setenta, tanto desde sectores de la Iglesia, organizaciones del campo, como también, algunas ONG. Se cuestiona la práctica desarrollada por los servicios de extensión agropecuaria, sobre todo lo vinculado a los sectores campesinos e indígenas. Es clave la influencia que ejerce el trabajo del pedagogo brasileño Paulo Freire (1973) sobre las críticas al *extensionismo* en cuanto enfoque metodológico<sup>23</sup> y los aportes provenientes de las ciencias sociales.

El cuestionamiento al *extensionismo* se concentraba en sus veladas intenciones y en su metodología de trabajo:

- ☐ La oferta tecnológica ofrecía una respuesta técnica desde el aumento de la producción, sin analizar ni tomar en cuenta la lógica indígena / campesino - naturaleza - cultura.
- ☐ La metodología del “ver para creer” no permitía saber los *por qué*. La oferta solo ofrecía recetas para reproducir desconociendo las propias

limitaciones de la receta. Como consecuencia, fue dejando a los productores con cada vez menos capacidad de decisión en su finca.

- ☐ Desconocía las necesidades de las familias, los diagnósticos eran poco rigurosos (cuando se hacían), realizados por medio de encuestas o entrevistas. La toma de decisiones corre por cuenta de los técnicos y la respuesta a esas necesidades estaba ya implícita: más información, más tecnología.
- ☐ Toda la estrategia *extensionista* estaba a cargo de instituciones, proyectos y programas de Estado y dirigidos por funcionarios formados en los países desarrollados.
- ☐ La modernización de la Revolución Verde pretendía, por medio del *extensionismo*, un cambio en la base técnica de producción sin considerar ningún valor a la situación de la estructura agraria, ni a las condiciones culturales o sociales en las que vivían las familias.

**1.5.2. LAS CRÍTICAS DE PAULO FREIRE**

Desde el exilio, en 1968, Freire trabajará en el Instituto Chileno para la Reforma Agraria, con los campesinos. Desde ahí realiza la más dura crítica a la oferta y la práctica *extensionista*, impuesta desde la Revolución Verde. En 1973 aparece la primera edición

<sup>23</sup> Este texto fue editado por Paulo Freire, educador brasileño, como resultado de su trabajo en el Instituto Chileno para la Reforma Agraria a partir de 1964. Desde esta experiencia realiza la más dura crítica a la oferta y la práctica extensionista, impuesta desde la Revolución Verde.

---

de *¿Extensión y comunicación? La concientización en el medio rural*. Este ensayo es elaborado bajo una concepción de desarrollo diferente a la propuesta del *extensionismo*. Su idea de desarrollo no era sinónimo de crecimiento económico sino que es concebida como resultado de la liberación de los pueblos. La meta de su propuesta es la transformación de la realidad, el cambio de las estructuras de la sociedad, que han generado la situación de injusticia y opresión en que viven los empobrecidos.

El propósito de su trabajo fue definir los principios de una educación y comunicación que sean práctica de la libertad, es decir que el quehacer del agrónomo-educador- comunicador (desde su postura) sea una práctica comprometida con la liberación de los oprimidos. Su exigencia fundamental es que “se pregunte a sí mismo, si realmente cree en el pueblo, en los hombres simples, en los campesinos. Si realmente es capaz de unirse a ellos, y con ellos “pronunciar” el mundo (Freire 1973: 109).

En *Extensión y comunicación* Freire inicia su crítica analizando el término *extensionismo* para develar su significado. Considera que el término extensión se encuentra en una “relación significativa” con conceptos tales como “transmisión, entrega, donación, mesianismo, mecanicismo, invasión cultural, manipulación, etc.” (Freire 1973: 21). En esta relación, los campesinos son persuadidos a transformarse en depósitos de conocimientos, procedimientos, técnicas para la producción. “*Persuadir* implica,

en el fondo, un sujeto que persuade, de esta o de aquella forma, y un objeto sobre el cual incide la acción de persuadir. En este caso, el sujeto es el extensionista, el objeto los campesinos” (Freire 1973: 23).

Por lo tanto, el *extensionismo* es contrario al diálogo, el que extiende, prescribe una técnica de producción no intercambia saberes, no es interlocutor porque “educar y educarse en la práctica de la libertad, es tarea de aquellos que saben que poco saben -por esto saben que saben algo, y pueden así llegar a saber más- (aprender)...” (Freire 1973: 25). Para Freire (1973: 26) “... el conocimiento no se extiende del que se juzga sabio, hasta aquellos que se juzgan no sabios; el conocimiento se constituye en las relaciones hombre, mundo, relaciones de transformación, y se perfecciona en la problematización crítica de estas relaciones...”. El *extensionismo* ignora que el campesino, el indígena, sujeto de las políticas de desarrollo, sabe y que puede llegar a saber más, “lo que la extensión pretende, básicamente, es sustituir una forma de conocimiento por otra... desconoce la confrontación con el mundo como la fuente verdadera del conocimiento...” (Freire 1973: 27).

Freire analiza desde la concepción crítica la discutida presentación de la tecnología como neutra, apolítica. Si el extensionista “transforma sus conocimientos especializados, sus técnicas en algo estático... y los extiende, mecánicamente, a los campesinos, invadiendo indiscutiblemente su cultura, su visión del mundo, estará de acuerdo con el concepto de extensión y

---

estará negando al hombre como ser de decisión”.

Años más tarde continuará con este debate y define

*la llamada neutralidad de la ciencia no existe. La imparcialidad de los científicos, tampoco. Y no existe ni una ni otra, en la medida misma en que no hay ninguna acción humana desprovista de intención, de objetivos, de caminos*

*de búsqueda; no hay ningún ser humano ahistórico, ni apolítico...” (Freire 1985: 35).*

Para Freire el error del extensionismo es “extender un conocimiento técnico, hasta los campesinos, en lugar de (por la comunicación deficiente) hacer del hecho concreto, al cual se refiera el conocimiento... objeto de la comprensión mutua de los campesinos y los agrónomos.”<sup>24</sup>

## TRES HISTORIAS DE LA RADIO: EL NACIMIENTO DE LA COMUNICACIÓN ALTERNATIVA

### I Las ondas radiales llegan más rápido

El Padre José Joaquín Salcedo llegó a Sutatenza en agosto de 1947, trepado en un destartalado bus de colores.

Sutatenza era, en esa época, un poblado de 8 000 habitantes, en el departamento de Boyacá, en Colombia. La comunidad se encontraba alejada del mundo, sin radio, sin cine. El 80% de personas no conocían las letras. El Padre Salcedo llegó al poblado cargando un proyector de cine de 16 mm y algunas películas. Muy pronto organizó eventos musicales, campeonatos de fútbol, de ajedrez. Con 1400 gallinas donadas por los campesinos y vendidas en Bogotá construyeron un centro cultural.

Al poco tiempo, el Padre Salcedo comprendió que las ondas sonoras llegan más lejos que él y su burro viejo y que la radio podría convertirse en el medio a través del cual las personas dominen las letras. Con un artesanal transmisor de 90 vatios el 16 de octubre de 1947 sonó el primer programa de radio Sutatenza: música interpretada por campesinos de Sutatenza. Con el tiempo Salcedo se encontró a la cabeza de uno de los programas radiales de educación de adultos más grandes del mundo así nació Radio Sutatenza y así nació también una tradición de comunicación educativa en América Latina.

<sup>24</sup> Freire, P.: op. cit. pp.

---

## II Radios Mineras - Bolivia

En Bolivia la minería era fundamental mucho antes de que el país alcanzara su independencia en 1825. El distrito minero (Oruro y Potosí) se asentaba en una montaña de plata. A mediados de los años cincuenta los minerales representaban el 70% de las exportaciones. Acabada la plata, se explotaba el estaño. Los mineros, agrupados en sindicatos, tenían sobre sus espaldas la responsabilidad de mantener el país.

La Voz del Minero, Radio Vanguardia de Colquiri, Radio Animas, Radio 21 de Diciembre, Radio Nacional de Huanuni son algunas de las emisoras de radio creadas, financiadas y controladas por los trabajadores mineros de Bolivia.

La primera emisora se instaló en 1949 en el distrito minero de Catavi. A partir de ahí y hasta los años 70 se formaron 26 emisoras de radio mineras. En muchas de estas emisoras se construyeron salones de actos desde donde se transmitían las reuniones de los sindicatos.

Las radios se articulaban a la vida cotidiana de las comunidades, programas educativos, servicios de mensajes en zonas sin servicio de teléfono y correo. Las convocatorias para las reuniones de los comités y sindicatos, mensajes de amor entre los jóvenes e invitaciones para asistir a una nueva obra del grupo teatral *Nuevos Horizontes* (que hacía sus representaciones sobre la plataforma de un camión, bajo la iluminación improvisada de las lámparas de los cascos mineros), actividades deportivas, entierros, nacimientos y festividades locales eran parte de la programación diaria de las emisoras mineras.

En momentos de conflicto político, las radios sindicales se convertían en la única fuente de información confiable. Mientras los militares atacaban periódicos, y estaciones de radio y televisión en las ciudades, la única información disponible llegaba a través de las radios mineras. Una película de Jorge Sanjinés, *El Coraje del Pueblo*, reconstruye el ataque del ejército en junio de 1967 en el distrito minero de Siglo XX y la toma de la radio sindical.

Las radios eran un espacio de participación, abiertas a la expresión de quien necesitase decir algo. Las emisoras mineras dieron lugar a nuevas generaciones de periodistas. La capacitación se hacía por lo general localmente, con el apoyo de otras organizaciones. (Beltran 2002)

### III Las Escuelas Radiofónicas Populares -ERPE-

En la década de los sesenta, la Diócesis de Riobamba asume dos líneas de trabajo dentro de la pastoral indígena. La formación y la organización de las comunidades. Así en 1962 se creó el Instituto de Formación de Líderes Campesinos TEPEYAC en marzo y en el mismo año Monseñor Leonidas Proaño tomando como ejemplo a la colombiana radio Sutatenza creó, con el apoyo de algunas organizaciones extranjeras que empezaban a prestar su apoyo a proyectos de desarrollo, las Escuelas Radiofónicas Populares -ERPE-.

ERPE no solo era una emisora de Radio sino un conjunto de servicios: salud, educación, una granja agrícola. En la radio se transmitía un programa de alfabetización y matemáticas en *quichua* y en español, así como cursos prácticos de agricultura y evangelización.

En las comunidades y después de terminadas las faenas agrícolas, los indígenas del Chimborazo se reunían alrededor del aparato receptor y sintonizaban la frecuencia de las radiofónicas. Al otro lado del receptor un profesor y un animador enseñaban las letras a quienes no sabían leer, pero además se hablaba de organización, de política, de la “construcción de una sociedad nueva que requiere hacernos activamente presentes en el seno de la organización popular, allí en donde existe o promoverla donde no existe...” como decía el Plan pastoral de la Diócesis de Riobamba.

#### 1.6. LA PRÁCTICA DE LA COMUNICACIÓN ALTERNATIVA

Las tres experiencias señaladas son los orígenes de lo que décadas más tarde se llamaría comunicación alternativa. Radio Sutatenza (a pesar de que su final no fue muy alternativo tragada por la cadena Caracol en la década de los noventa) fue la primera en utilizar la radio con fines educativos a adultos campesinos pobres. Fue ejemplo para la creación de radios educativas en todo el mundo.

Las emisoras mineras nacieron con otra historia. No se trató de la iniciativa de una persona sino resultado de la organización de

los mineros, la Federación Sindical de Trabajadores Mineros de Bolivia (FSTMB), que durante cuatro décadas (1946 a 1986) fue la vanguardia de la poderosa Central Obrera Boliviana (COB). Las emisoras mineras, así como la experiencia de las Escuelas Radiofónicas del Ecuador, fueron importantes también en el proceso de construcción de una identidad cultural, minera, campesina e indígena. La participación se convirtió en el motor de las emisoras. Y eso fue justamente lo más innovador de la experiencia, participación y apropiación del medio. Participación en la tecnología, en la gestión cotidiana, en los contenidos y en el servicio a la comunidad.

---

Las radios mineras fueron independientes, autogestionadas, autofinanciadas y sirvieron únicamente a los intereses de los trabajadores. Las radios tenían una estrecha vinculación con la vida cotidiana de las comunidades. La gente participaba hasta las últimas consecuencias, incluso criticando a algún dirigente, a algún comunicador de la propia radio. Radios controladas enteramente por la comunidad. Las radios mineras trascendían el ámbito local y se convertían en la única cadena al aire en tiempos de crisis (frecuentes en esas épocas). Los equipos destruidos por las fuerzas militares eran sustituidos por los trabajadores las veces que fueran necesarias. Las radios siguieron vivas hasta la década de los ochenta cuando decayó la explotación minera. Algunas, como la Pio XII continúan al aire, gracias al esfuerzo de la iglesia Católica.

*Al trabajar de forma auto - financiada, no partidaria, auto - gestiona-ria, sin publicidad comercial y practicando verdaderamente la democracia en la comunicación, los mineros bolivianos se constituyeron, sin saberlo, en los precursores de la comunicación alternativa para el desarrollo, aproximadamente dos décadas antes de que se comenzaran a plantear las bases teóricas para ello.... La rica e imaginativa práctica de la comunicación alternativa en Latinoamérica proporciona más motivos de satisfacción - y más claros - que la teorización” (Beltran 2002).*

El concepto de “alternativo” nació en los años sesenta para designar a las acciones de ruptura con el orden establecido, instaurando nuevas formas de análisis de la sociedad. La educación alternativa buscaba romper la memorización, la obediencia y el sometimiento, para formar personas libres y críticas. La comunicación alternativa nació por la necesidad de abrir el cerco de los medios masivos de comunicación que estaban en manos privadas y que se constituían en empresas que respondían al poder, con informaciones que distorsionaban la realidad. La comunicación alternativa era una corriente que desarrollaba una forma distinta de hacer las cosas.

Para Mario Kaplún (comunicador uruguayo) la comunicación alternativa es indispensable para la organización de los sectores populares. La comunicación alternativa es una práctica liberadora que tiene al pueblo como protagonista, que lo involucra y que es oposición frente a la comunicación dominadora caracterizada por el monólogo, el poder, y la verticalidad y que está al servicio de las minorías.



Las radios mineras fueron independientes, autogestionadas, autofinanciadas y sirvieron únicamente a los intereses de los trabajadores. Las radios tenían una estrecha vinculación con la vida cotidiana de las comunidades.

---

## 1.7. LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS DE COMUNICACIÓN

*Cree el aldeano vanidoso que el mundo entero es su aldea y con tal que él quede de alcalde, o le mortifique al rival que le quitó la novia, o le crezcan en la alcancía los ahorros, ya da por bueno el orden universal, sin saber de los gigantes que llevan siete leguas en las botas y le pueden poner la bota encima, ni de la pelea de los cometas en el cielo, que van por el aire dormidos engullendo mundos. Lo que quede de aldea en América ha de despertar*

José Martí

Desde hace 10 años el *Internet*, la comunicación por satélite, se ha convertido en el paradigma del desarrollo y de la modernidad. El estar alejado de las tecnologías es estar alejado de la modernidad. Las nuevas tecnologías han creado una territorialidad tejida en el mundo entero y compuesta de *bits* (tanto que algunos conocen a la época actual como la era *bits*) y por fuera de la concreción de la tierra. Se trata de una territorialidad virtual. Las nuevas tecnologías han puesto nuevamente a la comunicación en el centro del debate. La comunicación continúa, desde algunos puntos de vista, siendo el centro del desarrollo. Algunos teóricos de la comunicación consideran incluso que la comunicación con las nuevas tecnologías a la cabeza constituyen un nuevo ecosistema con sus formas particulares de establecer relaciones entre sus componentes. Un ecosistema virtual.

El viejo dilema de la emisión y la recepción cobra fuerza con las nuevas tecnologías. El norte

produce las tecnologías, el sur las consume, el norte las piensa el sur las recibe. Lo que está en la red es la nueva cultura, lo que no está es lo atrasado, lo anquilosado, lo viejo. Estar fuera de las tecnologías, significa estar fuera de los círculos de la información y la información es sinónimo de progreso, tanto así que se habla de un nuevo tipo de pobreza, la “info - pobreza”

La diferencia entre quien produce tecnologías y mensajes y quien las consume resulta ser vital para ubicarlas no como herramientas transparentes sino como un modo de homogenizar culturas, de globalizar, de vivir el sueño del desarrollo. La homogenización trae consigo el peligro de una sola voz, (como aquel sueño trasnochado de los años cuarenta de construir una lengua universal), de que en esta aldea global nuestro espacio local sea solo un punto ¿y a quien le importa un punto? Por otro lado el no - reconocimiento de lo universal puede llevarnos a la intolerancia, a la incompreensión de otras culturas, al *que - me - importismo* de lo que sucede por fuera de mi aldea local.

Nuevamente vale refrescar el debate de las mediaciones y de la cultura y pensar en las tecnologías como el reto de pensar en su uso. Producidas desde el norte pero utilizadas desde el sur dentro de las culturas locales y hacia fuera a otras culturas. “Vivimos en una sociedad en red. Será muy difícil ser alguien comunicacionalmente hablando fuera de las redes que se van urdiendo en nuestros contextos” (Prieto 1998).

---

### 1.8. ¿QUÉ ES COMUNICACIÓN?

Durante años la vinculación de la comunicación a los medios masivos, significó que echemos la culpa a estos últimos de la falta de información, de la falta de visibilización, de la falta de aportes críticos, de la falta de participación en los espacios locales. La constatación de que la comunicación va más allá de los medios significa el reconocimiento de que está ahí, en cada uno de los actos de la vida

diaria, en cada espacio en el que los seres humanos se mueven, en cada gesto, en cada expresión de la cultura, en los libros y las canciones, en las reuniones sociales y en las relaciones entre vecinos, en cada una de las relaciones que los seres humanos establecen. No hay seres humanos posibles sin relaciones de comunicación. Y para no entrar en definiciones de comunicación, a continuación un texto que explica lo que para su autor es comunicar.

#### Diez propuestas de qué es comunicar

Primera propuesta

**Comunicar es ejercer la calidad del ser humano**

*Cuando nos relacionamos con alguien, cuando interactuamos, cuando intercambiamos, gestos, palabras, estamos insertos en un mundo humano y ponemos en acto esa nuestra condición. Nada hay más humano que comunicarse.*

Segunda propuesta

**Comunicar es expresarse.**

*¿has seguido de cerca la expresión de tu niño cuando van pasando sus primeros días? ¿has descubierto en él la mirada, la risa, los movimientos de sus brazos, los primeros balbuceos? La expresión por el rostro, por las palabras, por el cuerpo, es lo más maravilloso que le puede suceder a un ser humano. Pienso también en la danza, pienso en las imágenes, en el vestido, en las comidas que también son una forma de expresarse. Pienso (...) en toda la cultura que nos sostiene y vamos creando.*

Tercera propuesta

**Comunicar es interactuar**

*Cuando me comunico lo hago para otro ser humano, el otro es la condición de cualquier acto de comunicación. Comunicar es comunicarse con alguien. Aún cuando escribo como si los hiciera sólo para mí, mis palabras se dirigen a alguien. En toda comunicación hay siempre un interlocutor. Diferenciado, es verdad porque uno no habla para la humanidad sino para ciertos seres a los cuáles busca llegar.*

---

**Cuarta propuesta**  
**Comunicar es relacionarse**

*Lo cual va ligado de forma directa al punto anterior. No puedo vivir en un mundo humano (y no tenemos otro) sin relacionarme. Los personajes aislados y solitarios son siempre una excepción en cualquier sociedad. La relación cotidiana con los seres queridos, con la gente en la calle, con quienes nos rozan de manera circunstancial es parte esencial de nuestro ser. Por eso lo terrible de una soledad permanente. He aprendido a andar solo por el mundo, me acompaña la música, la pasión por escribir y, lo más importante en todas partes tengo amigos. Pero no soportaría nunca una soledad permanente.*

**Quinta propuesta**  
**Comunicarse es gozar**

*Uno la palabra goce en el estricto sentido del término: encontrar placer en algo. Hay un goce en la comunicación cuando nos reunimos con nuestros amigos a hablar paja, como dicen los colombianos. A hablar por hablar, a pasarla bien, a jugar con las palabras, a contar chistes, a reírnos por alguna ocurrencia. El goce con el lenguaje, con las miradas y los gestos, con las imágenes, con la danza, con el teatro, con la música es parte esencial de nuestra vida y es parte esencial de comunicar.*

**Sexta propuesta**  
**Comunicar es proyectarse**

*Lo digo en el sentido de ir más allá de nosotros mismos, de extender nuestro ser hacia donde otros seres se comunican. He dado el ejemplo de mis libros. Muchos de ellos llegaron a rincones de nuestra América Latina antes que yo y me trajeron amigos que todavía no conocía. Pero no solo los libros. Cuando alguien crea una pintura como la de Paula llega mucho más allá de sus espacios...*

**Séptima propuesta**  
**Comunicar es afirmarse en el propio ser.**

*Recuerdo la experiencia de una campesina ecuatoriana cuando decidió sumarse a los grupos de radio. La primera vez que habló frente a un micrófono sintió que el cuerpo se le desarmaba por el temblor que lo recorría. Nunca había tenido oportunidad de hablar para los demás de esa manera, solo lo había hecho con sus hijos y en el círculo familiar. Con el tiempo fue ganando en seguridad y llegó a convertirse en una locutora de programas en lengua quichua. Cuando uno tiene oportunidad de comunicar de manera continua, cuando su palabra se abre camino entre las otras, se va afirmando en su ser.*

---

Octava propuesta

**Comunicar es sentirse y sentir a los demás**

*Recuerdo cuando con los amigos bolivianos cantamos juntos. Es tan hermoso sentir la propia voz en medio de otras, con esa alegría de seres tan queridos. Cuando hablo, cuando me expreso, cuando dejo correr mi voz, mi música y mis imágenes, me siento a mi mismo con toda la intensidad del mundo. Y a la vez siento a los demás, que responden a mis palabras, a mis gestos, ritmos, imágenes.*

Novena propuesta

**Comunicar es abrirse al mundo**

*Desde nuestro ser, desde nuestra piel, desde nuestra historia, desde nuestro corazón, desde nuestro saber, desde nuestra memoria, desde nuestros miedos, desde nuestras certidumbres.*

Décima propuesta

**Comunicar es apropiarse de uno mismo**

*Me detengo en esa última afirmación. Apropiarse de uno mismo significa ser dueño de las propias posibilidades, sean ellas físicas o intelectuales. Por ejemplo: en la enseñanza escolar se privilegia casi la enseñanza a través de palabras orales y escritas y queda casi fuera el trabajo sobre el cuerpo y sobre la música y las imágenes.*

*Al cabo de años se ha desarrollado (y no siempre ocurre) una capacidad de comunicación escrita y oral, pero el estudiante no se ha apropiado de recursos para comunicarse por la imagen y el sonido, no es dueño de su cuerpo en el sentido de posibilidades de un organismo bien entrenado. Lo mismo sucede con otras capacidades, por ejemplo la de observar, la de plantear y resolver problemas.*

*Pues bien, cuando uno puede comunicarse en distintas líneas (con las palabras, con el cuerpo, con los sonidos, con las imágenes) a la vez se apropia de sus posibilidades, de sus capacidades.*

*He desarrollado hasta aquí diez alternativas de lo que entiendo por comunicar. Por la manera en que las he presentado, aparecen como un ideal, y de hecho lo son. Si alguien logra comunicar de esa manera estamos ante una situación ideal*

(Prieto Castillo 1996)

---

### 1.9. NUEVAS BÚSQUEDAS DE LA COMUNICACIÓN

Las nuevas propuestas entonces van hacia mirar a la comunicación como un sistema. Un sistema compuesto de una dimensión fundamental. Una dimensión amplia y transversal de la comunicación, como parte constitutiva de los seres humanos.

Además de esta dimensión las nuevas propuestas de comunicación para el desarrollo vinculan esta última con procesos de educación que implican el análisis, la visión crítica, el debate de la realidad. Para ello hay que contar con recursos para resolver las propias situaciones, resolver el uso de los medios masivos cuando sea necesario y la potenciación de las formas de comunicación más pequeñas. Una comunicación que no sea instrumental al desarrollo, que no sirva para... sino que posibilite el crecimiento de los seres humanos, siguiendo y respetando sus propios caminos.

Estas nuevas búsquedas de la comunicación educativa en el desarrollo local implican que la comunicación:

- ☐ Tiene como protagonistas a los sectores en ella involucrados.
- ☐ Refleja las necesidades y demandas de estos sectores.
- ☐ Se acerca a su cultura.
- ☐ Acompaña procesos de transformación.
- ☐ Ofrece instrumentos para intercambiar información.
- ☐ Facilita vías de expresión.

☐ Permite la sistematización de experiencias mediante recursos apropiados a diferentes situaciones.

☐ Busca, por todo lo que significan los puntos anteriores, una democratización de la sociedad basada en el reconocimiento de las capacidades de la gente para expresarse, descubrir su respectiva realidad, construir conocimientos y transformar las relaciones sociales en que están insertas (Prieto s.f.).

La comunicación educativa y la comprensión de la comunicación como amplia y transversal marca diferencias con los modelos comunicativos que lastimosamente aún ahora subsisten y que no solo subsisten sino que dominan el panorama de los medios de comunicación, de la malla curricular de las facultades de comunicación, de los espacios organizativos, de las instituciones... Una de estas diferencias básicas consiste en una nueva concepción de la emisión y la recepción.

Hay que partir de que los seres humanos son seres de comunicación, que estamos en un estado de *emisión permanente*. Emisión de palabras, gestos, acciones, actitudes, vestimenta, etc.

*En la medida en que no hay nada humano que no tenga significado, en la medida en que todo lo humano significa, todo emite de manera constante. Y en la medida en que es imposible pasar por la vida sin percibir, todo el tiempo percibimos, actualizamos significados, reconocemos determinadas maneras de representar, de expresar (Prieto 1994).*

---

Hablamos, entonces, de emisión y percepción permanentes.

*¿Qué puede aportar a una situación quien no es capaz de leer procesos de emisión de quienes están involucrados en ella, sus recursos expresivos, sus temas? No hablan, no emiten, sólo los labios. Lo hacen también los gestos, las miradas, los objetos, las ceremonias, las vestimentas, los espacios... (Prieto 1994.)*

Las diferencias también están marcadas por unos principios, algunos de ellos herencia de las primeras experiencias de comunicación alternativa, de los grupos de resistencia, de los espacios creados por los vecinos, por las comunidades, otros que tienen como base el pensamiento de educadores y comunicadores.

#### **1.10. PRINCIPIOS DE UNA COMUNICACIÓN EDUCATIVA**

##### **1.10.1. PARTIR DEL OTRO**

Como comunicadores, el reconocimiento de otro, de su totalidad, es nuestro punto de partida. Si no pudiéramos ver a las personas en su integridad, como comunicadores, estaríamos equivocados de trabajo. Ese reconocimiento del otro, desde sus saberes, nos puede llevar a dos concepciones:

- ☞ La primera: el otro “no sabe nada”. Centrada exclusivamente en sus carencias.
  
- ☞ La segunda: el otro “lo sabe todo”. Una mirada poco crítica, centrada solo en sus capacidades.

Nuestro desafío pasa por el reconocimiento del otro en su totalidad, con sus carencias y sus potencias. Nuestro reto es recuperar y fortalecer sus capacidades y potencialidades, para superar sus debilidades.

---

En este punto recordemos un pequeño texto que habla de las personas que habitan una pequeña comunidad, pero que también habitan, la provincia, el país, el planeta:

*no son sólo problemas, sino también cualidades y potencial;  
no son sólo estómago, sino también cultura;  
no son sólo organizaciones sociales y políticas, sino también individuos con una vida personal y familiar;  
no son sólo seres racionales, sino también personas con sus emociones deseos y sueños.*

*La Espiral Comunicativa: una historia sin fin*

Partir del otro significa también ponerse en el lugar del otro para establecer con él un diálogo. Mirarlo como un ser integral. Partir del otro y del propio reconocimiento. Diálogo significa reconocer al otro y reconocerse uno mismo. Cuando en la comunicación tenemos como principio partir significa que no nos comunicamos con un todo homogéneo, sino con seres humanos diferentes.

Partir del otro es reconocer las diferencias y reconocer lo que nos une como ciudadanos del mundo. Partir del otro es tolerancia, significa valorar la palabra del otro, conocer sus dichos, sus formas de expresión, su palabra, su lenguaje. Finalmente el lenguaje no son palabras sino maneras de ver el mundo.

*Me impresionó siempre, en mis experiencias con trabajadores urbanos y rurales, su lenguaje metafórico. La riqueza simbólica de su habla. (...) lo que me preocupa es acentuar hasta qué punto el habla popular y la escasez en ella de esquinas de aristas duras que nos hieran (y aquí les va una metáfora) siempre me interesaron y me apasionaron. Desde mi adolescencia en Jaboatao mis oídos empezaron a abrirse favorablemente a la sonoridad del habla popular.... Mis largas conversaciones con pescadores,... así como mis diálogos con campesinos y trabajadores urbanos, en los cerros y en las calles de Recife, no solo me familiarizaron con su lenguaje - sin lo cual no podría haber trabajado eficazmente con ellos- sino que me agudizaron la sensibilidad a la belleza con que siempre hablan de sí mismos, incluso de sus dolores, y del mundo. Belleza y seguridad también.*

*Paulo Freire*

---

Partir del otro desde el lenguaje significa valorar los espacios de diálogo directo. Dialogar y entenderse, es utilizar palabras que sean comunes para todos y palabras que explicadas se vuelvan comunes. Es dejar de lado el hablar para los pares (para los sociólogos si somos sociólogos, para los agrónomos si somos agrónomos) y hablar para quien nos está escuchando, debatiendo, interpellando. Partir del otro significa privilegiar la comunicabilidad. El lenguaje que se utiliza con el otro debe además propiciar su expresión, no discursos cerrados, no palabras culpa.

#### **1. 10.2. DIÁLOGO DE SABERES**

*Lo que he dicho y repetido sin cansarme es que no podemos dejar de lado, despreciado como inservible, lo que los educandos -ya sean niños que llegan a la escuela o jóvenes y adultos en centros de educación popular. Traen consigo de comprensión del mundo, en las más variadas dimensiones de su práctica dentro de la práctica social de que forman parte. Su habla, su manera de contar, de calcular, sus saberes en torno al llamado otro mundo, su religiosidad, sus saberes en torno a la salud, el cuerpo, la sexualidad, la vida, la muerte, la fuerza de los santos, los conjuros (Freire 1993: 81).*

El sistema educativo nos ha formado a través de verdades únicas, que tienen una sola fuente de saber. Esto nos ha limitado a asumir las diferencias y el conflicto como parte del proceso de enseñar.

Los procesos de comunicación en diálogo se sustentan en los saberes y conocimientos de las personas. Esas experiencias y conocimientos son el punto de partida para desarrollar el proceso de comunicación educativa. Esto exige el reconocimiento del otro como portador de conocimientos y experiencias valiosas que pueden cuestionar y analizar la supuesta hegemonía del conocimiento científico. La fuente de contenidos de la educación se sustenta en información científico-técnica. Pero esta no es la única, porque reconocemos que no existe “la hegemonía de la verdad”.

Esta diversidad de saberes en procesos de comunicación educativa deben dialogar para crecer. El diálogo de saberes implica el reconocimiento en el mismo nivel de los conocimientos ancestrales, de la propia cultura; el conocimiento personal y el conocimiento científico. A partir del intercambio y la confrontación de conocimientos y experiencias personales, los conocimientos ya sistematizados por la humanidad -conocimiento científico-, y el conocimiento herencia y presencia de nuestros antiguos, de la propia cultura -conocimiento ancestral-.

A este intercambio se lo llama *Diálogo de Saberes*.



El diálogo de saberes es una metodología que apoya la construcción de conocimiento como proceso social, histórico, contextualizado, reflexivo y que exige la participación activa de los protagonistas. Este encuentro requiere fortalecer la capacidad analítica y reflexiva de las personas, para poder participar activamente del *Diálogo de Saberes*.

Los propósitos de esta metodología son:

- ☞ Reflexionar y analizar críticamente la experiencia personal, los aportes del conocimiento científico y el conocimiento ancestral.
- ☞ Compartir la experiencia y el conocimiento personal.
- ☞ Discusión y debate grupal.
- ☞ Enriquecer y ampliar la experiencia personal.
- ☞ Construir un conocimiento compartido que responda a las necesidades de la vida adulta del grupo con el que se trabaja.

Es importante aclarar que este encuentro no está exento de conflictos, ya que pone en juego diferentes modos de entender la realidad.

El *Diálogo de Saberes* no se construye desde las identidades sino desde la diversidad, las diferencias y desigualdades. Esa es su riqueza. La instancia suprema del *Diálogo de Saberes* es el momento de análisis, debate, fundamentación sobre los conocimientos compartidos. Este diálogo facilita la construcción de un conocimiento diferente, en la interacción y el intercambio entre lo que es *distinto*: distintos saberes, distintas experiencias.

### 1.10.3. LA MEDIACIÓN

Es promover el encuentro entre estos múltiples conocimientos, espacios, discursos, tendiendo y construyendo puentes, una red de puentes que permitan el encuentro de los seres humano. Puentes entre “lo que se conoce y se desconoce, lo vivido y lo por vivir, el presente y el pasado, el presente y el futuro, entre uno y otro ser... Tender puentes en todas direcciones, en la amorosa tarea de acompañar y promover el aprendizaje” (Prieto 1998).

Esta propuesta nos exige:

- ☞ Partir siempre del otro.
- ☞ Diseñar propuestas de comunicación saturadas de ejemplos, casos, anécdotas, vivencias,

---

experiencias. Que permitan el acercamiento de los contenidos y temas a trabajar, que permitan encontrar aprendizajes.

Preocuparse no solo por el contenido sino por la forma en que es presentado:

1. Por la relación de comunicación que favorecemos,
2. Por el uso del lenguaje que hacemos,
3. Por la cantidad de conceptos y la profundidad con que los trabajamos,
4. Por el uso de técnicas y materiales de apoyo.

☞ Apoyar cada nuevo conocimiento en los saberes previos, experiencias o informaciones de las personas con las que trabajamos.

☞ Hacer posible el debate, la comunicación, la crítica de los contenidos y procedimientos que se trabajan.

#### **1.10.4. PARTICIPACIÓN**

Sin comunicación no es posible la participación. Participación entendida como la posibilidad de dar la palabra al otro sin condiciones de ninguna naturaleza. Participar significa propiciar la expresión, la opinión, el debate y la intervención en los procesos de decisión.

Participar y promover la participación significa dar la información necesaria a las personas que participan, tener con ellas procesos de análisis de la realidad para que sus aportes se potencien. Promover la participación es establecer procesos de comunicación en los diferentes espacios donde esta se da: en la comunidad, en la organización, en las asambleas. Procesos de comunicación que revaloricen la voz y la palabra de todos. Partir de que todas las ideas expresadas son valiosas y se toman en cuenta.



# ASPECTOS METODOLOGICOS PARA LA PLANIFICACION DE LA COMUNICACION EN EL AMBITO LOCAL

---

## 2.1. LAS POLÍTICAS DE COMUNICACIÓN

No es posible plantear un trabajo de comunicación si no nos hemos puesto de acuerdo en el horizonte. Las políticas marcarán el camino y el sueño.

### 2.1.1. EL INFORME MAC BRIDE COMO APORTE PARA PENSAR EN POLÍTICAS DE COMUNICACIÓN.

En 1980 la UNESCO promovió la elaboración del Informe Mac Bride titulado *Un sólo mundo, voces múltiples*. El Informe fue impulsado por el Movimiento de los Países No Alineados, fundado en la Conferencia de Bandung en 1955. Si bien el informe fue realizado teniendo como base a la información, recoge algunos aspectos que son de preocupación permanente. La UNESCO planteó en aquel momento la necesidad fundamental de integrar la información al desarrollo y la comunicación como elemento de cooperación. La información no era mercancía, sino un bien social y se apostaba por una mayor participación de organizaciones como ONG, sindicatos y universidades en los medios de comunicación.

*La reivindicación de una democratización de la comunicación tiene múltiples connotaciones, muchas más de las que se suele creer. Compre-*

*de evidentemente el suministro de medios más numerosos y más variados a un mayor número de personas, pero no puede reducirse simplemente a unos aspectos cuantitativos y a un suplemento de material. Implica un acceso mayor del público a los medios de comunicación existentes; pero el acceso no es sino uno de los aspectos de la democratización. Significa también unas posibilidades mayores -para las naciones, las fuerzas políticas, las comunidades culturales, las entidades económicas y los grupos sociales- de intercambiar informaciones en un mayor plano de igualdad, sin una dominación de los elementos más débiles y sin discriminaciones contra nadie. En otras palabras, significa un cambio de perspectiva... Informe Mac Bride, 1980. (citado por Juan Gargurevich.)*

*Hoy en día se considera que la comunicación es un aspecto de los derechos humanos. Pero este derecho se concibe cada vez más como el derecho a comunicar, y rebasa el derecho a recibir comunicación o a ser informado.*

*El derecho a la comunicación constituye una prolongación lógica del progreso constante hacia la libertad y la*

---

democracia. En todas las épocas históricas, el hombre ha luchado por liberarse de los poderes que le dominaban, independientemente de que fueran políticos, económicos, sociales o religiosos, y que intentaban coartar la comunicación. Informe Mac Bride, 1980, p 300. (citado por José Fernando López)

(...) Para ello, presentamos una formulación de este derecho, que indica la diversidad de sus elementos y el espíritu que le inspira: todo el mundo tiene derecho a comunicar. Los elementos que integran este derecho fundamental del hombre son los siguientes, sin que sean en modo alguno [los únicos]:

- ☞ el derecho de reunión, de discusión, de participación y otros derechos de asociación;

- ☞ el derecho de hacer preguntas, a ser informado, a informar y a otros derechos de información; y

- ☞ el derecho a la cultura, el derecho a escoger, el derecho a la protección de la vida y otros derechos relativos al desarrollo del individuo. Informe MacBride, 1980, p 302. (citado por José Fernando López)

Este aporte realizado hace años y olvidado en los anaqueles de los centros de comunicación podría nuevamente desempolvarse, actualizarse y debatirse, dado que las condiciones de monopolio, de vinculación de los medios masivos a círculos de poder, de producción de mensajes desde el norte hacia el sur, de la avalancha hegemónica continúa y con más vigor en este siglo.

### El sur contado desde el norte (tomado de Caravantes 2000)

Cinco agencias de prensa distribuyen el 96% de las noticias mundiales. El Sur sufre la paradoja de ser contado por los mismos que ejercen sobre él la dominación económica. El desequilibrio geopolítico en la posesión de los medios otorga al Norte la posibilidad de conformar la realidad del Sur, de desintegrar la riqueza de sus culturas y de delimitar los parámetros de lo que existe y lo que no.

EEUU, Japón y la Unión Europea controlan el 90% de la información y la comunicación de todo el planeta. En 1980 cuatro de cada cinco mensajes emitidos en el mundo provenían de los Estados Unidos. Hoy, la situación es semejante, pero con mayor monopolio en las nuevas tecnologías y en el sector de la imagen: el 80% de los programas audiovisuales que se producen en el mundo son estadounidenses. Los países pobres (el 75% de la humanidad) controlan únicamente el 30% de la producción de periódicos. De cada 100 palabras de información que se difunden en América Latina, 90 provienen de cuatro agencias de prensa internacionales (Associated Press, Reuter, France Press y EFE). Ante este panorama la libre circulación de información se convierte en una metáfora de lo imposible.

---

### La situación de los medios en el Ecuador

En el Ecuador la propiedad de los medios tiene vinculaciones claras con grupos de poder. Así:

Canales de televisión abierta con cobertura nacional.

- ▣ Telesistema, Maxivisión controlados por el grupo Noboa
- ▣ Gamavisión y TC Televisión son propiedad del grupo Isaías con la participación de empresas extranjeras como Televisa.
- ▣ Ecuavisa está en manos del grupo Alvarado Roca.
- ▣ Teleamazonas pertenece al grupo Amazonas - Granda, aunque con un fideicomiso a Fidel Egas -Grupo Pichincha-.
- ▣ Telerama es de propiedad del grupo Eljuri
- ▣ El último canal de televisión, Sí TV, pertenece al grupo Progreso Aspiazu, hoy del estado y en proceso de venta.

En Radio. El espectro radial de propiedad monopólica presenta la siguiente composición:

- ▣ Sistema Nacional de Radio SUCRE, con ocho repetidoras (AM-FM), está vinculada al Grupo Noboa - Febres Cordero
- ▣ La cadena de radios Carrusel, Sonorama, Súper K 800, Caravana, Ecuadoradio, al Grupo del Banco del Pichincha - Mantilla
- ▣ Radio Colón pertenece al grupo Amazonas. - Granda.
- ▣ Radio Reloj al grupo Azuay - Eljuri.
- ▣ Radio Visión al grupo PROINCO.

Así, en la mayoría de medios de comunicación, y sobre todo, en aquellas con cobertura nacional, se construye a diario la opinión pública con no más de 20 personalidades; lista en la que los representantes de los movimientos sociales casi no figuran.

(Yacelga y Mancheno 2001)

En nuestro país, muchos medios de comunicación<sup>25</sup> están vinculados con grupos de poder económico y político. Esto da como

resultado la censura, el privilegio de algunas informaciones sobre otras y la desaparición de la agenda de los medios de otras

<sup>25</sup> Sería interesante hacer un estudio sobre la propiedad de los medios de comunicación en los espacios locales y sus vinculaciones con grupos económicos y políticos.

---

informaciones. Por ejemplo, cuando el Banco del Progreso estaba a punto de quebrar, un informativo de televisión, de un canal vinculado al grupo del banco informó, durante varios días, la versión de los hechos solo desde el punto de vista del banquero, jamás en el informativo aparecieron las voces de los miles de perjudicados.

Algunos periodistas también tienen vinculaciones con grupos de poder. En una radio local se pagaba a los periodistas un “sueldo aparte” para que cubran y privilegien las informaciones de un partido político. Los grupos de poder también han sentido que pueden presionar a los medios de comunicación para que defiendan los intereses particulares. La lucha por democratizar las comunicaciones sigue vigente y puede entrar como una política de comunicación local. No se trata de democratizar solo los medios locales sino todos. Una mayor apertura de los medios puede ampliar también espacios de discusión y de visibilidad de las distintas opiniones y perspectivas. Esta apertura de los medios se puede lograr con espacios de ciudadanos organizados para

vigilar la independencia de los medios, por ejemplo.

En la esfera de la cultura se deberá propender a la identificación de las formas de expresión de la comunidad para fortalecerlas y dinamizarlas. Formas de comunicación soberanas y propias que no caigan en el encandilamiento de las ofertas mediáticas hegemónicas y que fortalezcan las culturas locales de resistencia. Y además con tecnologías propias.

La comunicación tendría que estar ligada a la participación real en la toma de decisiones, en la palabra, en el debate, en el diálogo.

Habría que construir redes locales, y redes regionales que permitan acciones conjuntas, que permitan la incorporación de las experiencias locales como dinamizadoras de experiencias nacionales. Superar la inmediatez. Convertir la necesidad de comunicarse en una obsesión. Habría que documentar y sistematizar experiencias de comunicación locales que sirvan de memoria y de aporte a las nuevas búsquedas.

#### **Preguntas para orientar la construcción de políticas de comunicación:**

1. ¿Estamos aportando a la democratización de la comunicación en el ámbito local?
2. ¿Estamos facilitando la práctica de ciudadanía dando la palabra al otro?
3. ¿Las políticas de comunicación son coherentes con las políticas que se plantean sobre la gestión de los recursos naturales?
4. ¿Las políticas de comunicación están orientadas a promover el desarrollo local?

5. ¿Se han construido las políticas desde una perspectiva de participación ciudadana?
6. ¿Las políticas han sido diseñadas para convertirlas en una responsabilidad de toda la sociedad, a todo nivel?
7. ¿Las políticas de comunicación aportan al fortalecimiento institucional de las entidades, organizaciones o comunidades que trabajan en el desarrollo local y en la gestión de los recursos naturales?
8. ¿Las políticas de comunicación están acompañadas de voluntad política?
9. ¿Las políticas de comunicación están pensadas desde lo que se quiere comunicar?

### **2.1.2. LAS ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN DE LA COMUNICACIÓN**

Podemos distinguir cinco etapas:

- ☞ Diseño de estrategias de comunicación.
- ☞ Producción de materiales.
- ☞ Seguimiento y evaluación de productos y de procesos.
- ☞ Los mapas comunicativos
- ☞ Diseño de objetivos comunicacionales.

#### **2.1.2.1. Los mapas comunicativos**

*Estamos inmersos, desde que nacemos, en situaciones de comunicación. La sociedad nos habla a través de múltiples discursos y nos va exigiendo que aprendamos a expresarnos de determinada manera y a referirnos a ciertos temas por encima de otros.*

*Siempre estamos inmersos en alguna situación de comunicación y en más de una al día. Por ejemplo, paso de mi familia a la escuela y de allí a un centro deportivo. En cada caso nos movemos en reglas de juegos distintas, que inciden directamente en nuestra manera de comunicarnos.*

*(...) Estamos siempre inmersos en un todo significativo que se manifiesta por medio de distintos discursos, los cuales pueden contradecirse, sin dejar de pertenecer por ello al todo.*

*Una situación de comunicación va mucho más allá de la presencia de determinados medios de difusión colectiva (...) comprende las relaciones interpersonales, grupales, sociales en general; comprende las circunstancias económicas, políticas, culturales; comprende el desarrollo de ciertas tecnologías, de ciertas formas de enfrentar y resolver los problemas de la naturaleza y la sociedad (Prieto 1994, p. 30)*

---

La comunicación más allá de los medios implica el reconocimiento de espacios de comunicación regados por doquier. La casa, la escuela, la iglesia, las relaciones que establecemos en los cafés, en los transportes públicos, los debates en las asambleas, las mingas, las ferias, los pasillos de las instituciones, son espacios de comunicación donde se conforman discursos, el religioso, el cotidiano, el educativo, el científico, el estético, etc.

El desafío es construir *mapas comunicativos* (metodología propuesta por un grupo de comunicadores colombianos) que den cuenta de esos discursos, de esos espacios. Mapas que permitan tomar decisiones respecto de los espacios donde es posible movernos, respecto de la cultura comunicativa de cada lugar, respecto de la diversidad de discursos que están presentes. Mapas que hagan posible potenciar y fortalecer lo que ya existe o pensar en llenar lugares vaciados de comunicación.

Los mapas estarán compuestos de cuatro elementos: los escenarios, los mediadores, los medios y los interlocutores.

Los *escenarios* son los lugares públicos donde se desarrollan los discursos.

- ▣ La iglesia
- ▣ El mercado
- ▣ La escuela
- ▣ La organización
- ▣ Una emisora de radio
- ▣ Mingas
- ▣ Asambleas

Respecto a los escenarios es necesario preguntarse:

- ▣ ¿Qué sucede en esos espacios?
- ▣ ¿Por quiénes son utilizados?
- ▣ ¿Quiénes son los mediadores?
- ▣ ¿Cuentan con medios o materiales de comunicación? ¿Cuáles?
- ▣ ¿Cuán es el equipamiento con el que cuentan?
- ▣ ¿Para qué lo utilizan?
- ▣ ¿Qué les hace falta?
- ▣ ¿Qué está subutilizado?

*Los mediadores:* se averiguará quienes median los discursos. Interesan especialmente aquellos casos en los cuales el mediador se relaciona directamente con la gente.

- ▣ Profesores
- ▣ Dirigentes de organizaciones
- ▣ Sacerdotes
- ▣ Alcaldes
- ▣ Técnicos

Sobre los mediadores, es conveniente preguntarse:

- ▣ ¿Cómo sienten que es el clima comunicativo en el espacio?
- ▣ ¿Con quiénes se comunica?
- ▣ ¿Cómo, cuando se comunica?
- ▣ ¿Cómo se relaciona con otros mediadores, con otros espacios? (de manera personal, a través del Internet, a través de una red, etc.)
- ▣ ¿Qué concepciones sobre los temas que nos ocupan (desarrollo, gestión de los recursos naturales, comunicación, participación, equidad, desarrollo humano, etc.) tienen?

---

▣ ¿Sobre qué temas trabaja o privilegia sus discursos?

▣ ¿Cómo los selecciona?

*Los medios y materiales.* El mapa debe hacer un balance de los medios con los que cuenta el lugar.

- ▣ Periódicos murales
- ▣ Altoparlantes
- ▣ Boletines informativos
- ▣ Periódicos locales
- ▣ Carteleras

Sobre ellos, el mapa debe, al menos, responder a las siguientes preguntas:

- ▣ ¿Cuáles son los objetivos del material?
- ▣ ¿Cómo trabajan? (el proceso de producción, desde cuando nace la idea o la actividad hasta la difusión y cómo participan en ese proceso)
- ▣ ¿Para qué se producen materiales y los mensajes? ¿Qué se toma en cuenta para la realización de los materiales?
- ▣ ¿Qué temas privilegian en los medios o materiales?
- ▣ ¿Cómo se seleccionan?
- ▣ ¿Quiénes son los destinatarios?
- ▣ ¿Quiénes participan en la elaboración o producción?
- ▣ ¿Cómo están presentes los destinatarios en los materiales y mensajes?

*Los interlocutores:* cuando hablamos de comunicación *dialogada*, educativa, preferimos suprimir del diccionario palabras como receptores, público meta, beneficiarios y nos quedamos con la palabra interlocutores, es

decir, “seres que intercambian sus voces”

- ▣ Alumnos
- ▣ Las bases de la organización
- ▣ Las vecinas
- ▣ Los pobladores...

Como en la educación, en la comunicación no es posible dejar de lado lo que la gente trae consigo. De eso trata el diagnóstico comunicativo de los interlocutores.

- ▣ ¿Cuáles son los espacios y momentos de comunicación?
- ▣ ¿Con quiénes se comunica?
- ▣ ¿Qué percepciones tienen sobre los temas (recursos naturales, economía, salud...)?
- ▣ ¿Qué percepciones tiene sobre los mensajes y materiales que circulan?
- ▣ ¿Qué materiales prefieren? ¿Por qué?
- ▣ ¿Qué medios de comunicación consumen? (radio, televisión, cuáles serían) ¿En qué horarios?
- ▣ ¿Qué programas prefieren? ¿Por qué? (de radio y de televisión)
- ▣ ¿Cuáles son los referentes sobre los cuáles construyen opiniones?

### **2.1.2.2. Diseño de objetivos de comunicación**

Si se ha realizado un plan global de gestión local, se contará con un objetivo general motor del trabajo. Los objetivos de comunicación deberán estar encaminados a lograr ese objetivo general. Permitirán además, una toma de conciencia de la importancia

---

de la comunicación y una aclaración de lo que se quiere lograr con el trabajo comunicativo. Las políticas de comunicación abrirán el paso a los objetivos. Los objetivos deberán ser formulados con claridad, serviables tanto desde lo presupuestario como desde lo operativo y deberán conducir a la formulación de las estrategias de comunicación.

### 2.1.2.3. DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

Cualquiera que sea la estrategia definida, ésta debe ser el resul-

tado de un trabajo de comunicación. La estrategia debe tener legitimidad social debe contar con la aceptación de la comunidad. Se privilegiarán estrategias que forman parte de la cultura local. Si en la zona no hay experiencia con materiales impresos y más bien se utilizan los medios orales, tal vez conviene potenciar estos últimos. Las estrategias que se utilicen deberían tener consonancia con la vida social y estar acordes a la escala sobre la cual se está trabajando. Será indispensable incluir a los medios masivos si hablamos de una ciudad grande o de una provincia.

#### Ejemplos de algunas estrategias

- ▣ *El equipo iniciador*: muchos espacios de comunicación requieren de un grupo de personas que levanten propuestas comunicativas, que dinamicen la comunicación local.
- ▣ *Fortalecimiento de grupos juveniles de comunicación*: fortalecimiento o creación. En muchos espacios el trabajo con los jóvenes

#### Ejemplos de algunas estrategias

- ▣ *El equipo iniciador*: muchos espacios de comunicación requieren de un grupo de personas que levanten propuestas comunicativas, que dinamicen la comunicación local.
- ▣ *Fortalecimiento de grupos juveniles de comunicación*: fortalecimiento o creación. En muchos espacios el trabajo con los jóvenes es pobre, la comunicación es un tema que apasiona a los jóvenes y los moviliza.
- ▣ *Potenciación y transformación de los espacios de comunicación que existen*: un espacio de comunicación puede estar adscrito a un modelo autoritario y vertical de comunicación. Una tarea será convertir aquellos espacios en lugares de debate, de formación, de respeto a la voz de los otros, de equidad en la participación de transparencia en las voces.

**26** Un periódico mural funciona como una página de periódico común pero más libre. Con informaciones, imágenes y artículos. En un periódico mural se pueden incorporar poesías, entrevistas, graffitis, frases ingeniosas, etc. Este tipo de material necesita un soporte y se expone en un lugar público. El secreto es: pocas letras y grandes y muchas imágenes.

- 
- ☞ *Organización de espacios de comunicación:* Si como resultado del mapa se descubre que faltan espacios de comunicación, que los que existen están signados por discursos dominantes, una estrategia posible será crear nuevos espacios de comunicación.
  - ☞ *Reuniones de discusión:* Entre todas las personas para tener claridad sobre los enfoques, las políticas, las percepciones sobre los temas que son de interés.
  - ☞ *Creación de medios de comunicación internos:* de las organizaciones, de las instituciones, de las escuelas y colegios. Que legitimen la voz de quienes no tiene voz, que permitan el debate y la discusión de ideas, donde se expongan puntos de vista, discusiones y debates sobre los temas; periódicos murales semanales<sup>26</sup>, puestos en lugares visibles; redes de comunicación utilizando las nuevas tecnologías que faciliten la comunicación y la des - burocratización.
  - ☞ *Espacios agradables de comunicación:* espacios físicos cómodos con los recursos necesarios.
  - ☞ *Procesos de formación permanente:* en la utilización de los medios de comunicación, en la producción de medios y materiales, etc.
  - ☞ *Alianzas estratégicas:* Donde todas las instituciones, organizaciones y gobiernos locales pongan y ganen algo. Las alianzas también favorecen el intercambio de equipos y servicios. Las alianzas pueden ser coyunturales o institucionalizarse en coordinadoras, asociaciones, organizaciones, etc., en cualquier caso lo importante es llegar a acuerdos para lograr el intercambio y el diálogo de saberes.
  - ☞ *Redes a través de las nuevas tecnologías:* Un ejemplo clásico de la utilización de nuevas tecnologías es el movimiento zapatista que logró convocar a miles de personas a través del Internet. Si bien las nuevas tecnologías pueden ser excluyentes (por el bajo acceso a ellas de las grandes mayorías) se pueden convertir en una herramienta poderosa de acercamiento, debate, discusión (sobre el posible uso de las nuevas tecnologías de la información ver Anexo 2).
  - ☞ *Sistemas de intercambio de información:* ya sea a través de las nuevas tecnologías (boletines electrónicos) o en espacios más personalizados (reuniones, debates, etc.)
  - ☞ *Creación de medios de comunicación interinstitucionales:* Una revista de debate sobre la gestión local, una radio - revista sobre agro - ecología.
  - ☞ *Estrategias de participación:* Presupuestos participativos, planes de manejo participativos, planes estratégicos, mesas de trabajo, asambleas, veedurías, etc. Todos los espacios donde sea posible una comunicación directa, donde sea posible construir espacios de diálogo transparentes, que legitimen la voz de los hombres y las mujeres.

---

En estas estrategias participativas hay que tener presente algunos *principios*:

- ☞ Respetar la organización propia de cada comunidad, barrio o grupo.
- ☞ Toda reunión o asamblea debe ser preparada con anterioridad.
- ☞ Realizar convocatorias a eventos y actos tomando en cuenta estas formas de organización.
- ☞ Tener normas y acuerdos mínimos para el desarrollo de estas actividades.
- ☞ Dirigentes y delegados con representatividad
- ☞ Asambleas, reuniones y eventos con el compromiso de su difusión posterior en espacios más pequeños
- ☞ Quienes facilitan la reunión deben saber quiénes son los participantes y con este conocimiento pensar en las actividades y en el discurso más adecuado para ellos. Si se trata de un grupo de mujeres de un barrio con poco manejo de la lecto - escritura no se pueden utilizar materiales impresos.
- ☞ Buscar un vocabulario accesible a todos los presentes.
- ☞ Las reuniones deben ser planificadas, con objetivos claros, con actividades que sirvan para cumplir con los objetivos, con los materiales pertinentes.

No hay que olvidar las estrategias de aprovechamiento de los pequeños espacios para la comunicación.

*En un barrio pobre de Lima, un grupo de mujeres organizó un mercado. En él se contaba con una grabadora y unos altoparlantes que sin embargo no eran usados por el administrador, con la colaboración de un grupo de comunicadores las mujeres del mercado comenzaron a usar la grabadora para saber qué pensaba el barrio del mercado, para musicalizar y celebrar las fiestas y otras funciones. Hasta que llegó la censura, alguien dijo a las mujeres que no sabían hablar. Se produjo una crisis, las mujeres dejaron de utilizar los altoparlantes, pero después de un tiempo el grupo de mujeres buscó a los comunicadores y les dijo: "Amigos hemos descubierto que tienen razón, no sabemos hablar y en esta sociedad quien no sabe hablar no tienen la menor posibilidad de defenderse ni de poder nada. Pero también hemos comprendido que con ayuda de ese aparatito -la grabadora- podemos aprender a hablar". Desde ese día las mujeres del mercado decidieron comenzar a narrar su propia vida, y dejando de usar la grabadora únicamente para escuchar lo que otros dicen empezaron a usarla para aprender ellas a hablar (Barbero 1987).*

Altoparlantes en los mercados, bicicletas rodantes con bocinas, festivales dominicales populares de expresión...

---

pequeños espacios de comunicación que ayudan en la construcción de la palabra democrática, que fortalecen la autoestima, que aportan para que la gente se adueñe de la palabra

pública, para que las mujeres escuchen su voz amplificada, para que los jóvenes sean reconocidos en la comunidad, para que los niños y las niñas cuenten historias.

### Estrategias para los medios de comunicación

No es posible pensar en la comunicación sin pensar en los medios masivos: la radio, la televisión, la prensa, tienen un espacio en la vida cotidiana de las familias. Pero los medios masivos no son iguales, cada uno tiene su especificidad. La televisión es el medio de las ideologías y la cultura hegemónica dominante, es el medio de la globalización. La prensa es el medio de la opinión y el análisis su espacio privilegiado está en lo nacional, en construcciones nacionales. La radio sigue siendo el medio más popular por su propio lenguaje, por la accesibilidad en cualquier espacio, es el medio local y puede articularse a propuestas más regionales y nacionales, pero lo local es su espacio de privilegio.

Veamos algunas estrategias para trabajar con los medios:

- ▣ *Elaboración de una base de datos de los medios de comunicación:* Es indispensable saber con qué y con quiénes contamos. El mapa de medios realizado en el diagnóstico sirve para levantar esta base de datos.
- ▣ *Medios de comunicación propios, democráticos, educativos alternativos:* manejados desde las organizaciones, desde el espacio local. Si son cerradas las posibilidades de inserción en medios locales, o si no los hay, una posibilidad es la creación de medios propios, una radio, un periódico...
- ▣ *Organización de talleres y reuniones:* muchas veces los temas sobre los cuáles trabaja la institución no están en la agenda de los medios porque no se ha dimensionado su importancia. Una reunión un taller o diálogos directos con los periodistas encargados de cubrir la información puede cambiar el panorama.

Hay dos estrategias de la publicidad que se pueden utilizar para llamar la atención de los medios de comunicación:

*La del combo o guante de box:* Que busca impacto, se repite el golpe muchas veces. Para llamar la atención de los medios y de la ciudadanía sobre por qué el oleoducto no debe pasar por Mindo, un grupo de jóvenes se fue a vivir a los árboles. Este es un ejemplo de la estrategia del guante de box.

- 
- ☞ *La del taladro*: Que busca penetración. No da golpes sino que permanece: “la constancia vence lo que la dicha no alcanza” dice un refrán que se ajusta a esta estrategia: insistir e insistir. Si hay un derrame petrolero la institución envía a los medios un boletín manifestando su posición, si hay una marcha de pequeños agricultores, la institución comenta el hecho en los medios. La idea es estar siempre y convertirse en voz de consulta permanente de los medios.
  - ☞ *Talleres y reuniones de análisis crítico de la realidad*: Así como es necesario sensibilizar a los periodistas, también es vital su formación. Se pueden organizar talleres o reuniones donde se debatan temas de interés, dónde se hagan análisis críticos, para ver más allá de lo que está en nuestra nariz.
  - ☞ *Espacios en los medios de comunicación*: muchas radios locales no tienen producciones para todo el horario de transmisión, si hacemos la gestión podríamos encargarnos de la puesta al aire de un programa. Lo mismo puede pasar con una revista o un periódico local. Cómo parte de procesos de comunicación alternativa se instalaron en las comunidades cabinas de grabación para la producción de programas radiales comunitarios, muchas cabinas siguen funcionando pero otras quedaron abandonadas, se podrían retomar estos espacios y ponerlos nuevamente en funcionamiento.
  - ☞ *Comunicación permanente con los medios*: a través de boletines electrónicos, boletines de prensa, ruedas de prensa, (estas dos últimas estrategias un poco venidas a menos, en ciudades grandes, debido al “rodar” en los medios de algunos personajes para entrevistas.) carpetas especializadas para medios, (con información sobre los temas que nos interesan, datos, opiniones, fotografías.) correos electrónicos, etc.
  - ☞ *Invertir en los medios*: Otra manera de estar en los medios es contratando espacios publicitarios. Una salida un poco costosa pero que dependiendo de los objetivos es necesario considerar.

---

#### 2.1.2.4. Producción de materiales comunicativos

Después de realizado el diagnóstico, muchas estrategias de comunicación tendrán como base la producción de materiales de comunicación.

El primer paso es seleccionar adecuadamente los materiales. Hay algunos aspectos a tomar en cuenta para la selección de un material u otro:

- ▣ Conocer a los interlocutores: ¿Caricaturas dónde se este-reotipan personajes serán bien acogidas?
- ▣ El material debe responder a los objetivos que se persiguen.
- ▣ Los contenidos a trabajar: algunos materiales se ajustan más a los contenidos que otros. Difícil hacer un video sobre un debate teórico,
- ▣ Los cálculos de costo y tiempo: Puede ser que producir un video sea importante pero lleva tiempo y tiene un costo significativo
- ▣ El personal que se requiere: para hacer un material impreso necesitaremos alguien que escriba el texto, tal vez un ilustrado, una persona que haga el diseño gráfico, un corrector de estilo, etc.
- ▣ El conocimiento de las características comunicacionales del material: hacer un guión de video o de radio requiere de unos conocimientos previos, será necesario buscar espacios de capacitación o un equipo que cuente con experiencia.
- ▣ La difusión y distribución: Hay un montón de materiales que se quedan embodegados y no llegan a los destinatarios  
El uso: Un material de comunicación sirve dependiendo del uso que se le dé. El material en sí mismo no sirve de mucho, como el uso que los interlocutores puedan hacer de él, como las reflexiones que éste pueda generar

Para garantizar la comunicabilidad de un material, sea de radio, de video o un impreso debe tener un tratamiento desde el tema y un tratamiento desde la forma. *Desde el tema*, los contenidos deben estar trabajados de una manera clara. Con recursos pedagógicos, con ejemplos referidos a la vida cotidiana de las personas.

En el tratamiento desde el tema se pueden distinguir tres partes.

- ▣ Estrategias de entrada: Es decir cómo inicia un material para que llame la atención, para que provoque su audición o su lectura. Por ejemplo: testimonios, poemas, canciones, refranes, imágenes, música, etc.
- ▣ Estrategias de desarrollo: Donde se reflexiona o trabaja el tema. En el desarrollo habrá ejemplos, habrá alusiones a la vida cotidiana de las personas.
- ▣ Estrategias de cierre: Con síntesis de lo trabajado, con reflexiones o conclusiones finales, con una cita que recoja la idea central de lo planteado, etc.

---

En el tratamiento del contenido se tendrá especial cuidado en el lenguaje. Algunos aspectos importantes a considerar sobre el uso del lenguaje son:

- ☞ Lo primero será un acercamiento al lenguaje del otro. Si los destinatarios de los mensajes y los materiales son sectores populares habrá que acercarse al habla de los sectores populares. Mil veces se ha visto materiales para sectores populares que en nada se acercan al lenguaje popular. Llenos de palabras técnicas sin ninguna aclaración.
- ☞ Cuando se necesite utilizar palabras técnicas hay que explicar su significado. Por ejemplo si hablamos de erosión, habrá que explicar qué es.
- ☞ La premisa para un material, para un mensaje será la claridad en el lenguaje. Un discurso tiene que ser claro y mejor si además es sencillo.

*Lo claro y lo sencillo no está reñido con la seriedad en el tratamiento de un tema. Un texto claro (se podría decir un discurso claro) permite, en primer lugar, el hacer propio el tema, el interesarse por él, el comprenderlo de manera diáfana, sin la interferencia de un lenguaje oscuro o sofisticado (o ambas cosas). Y un texto sencillo llama a las cosas por su nombre, se acerca a expresiones cotidianas, hace sentirse bien al lector discurre de lo más simple a lo más complejo a través de formas no alambicadas y evita palabras que, a*

*menudo, sólo sirven para exhibir la sapiencia del autor (Prieto 1993: 13)*

- ☞ El lenguaje debe convocar a la participación del otro. Debe incitar al diálogo.
- ☞ El lenguaje debe ser atractivo, que dé gusto leer o escuchar.
- ☞ Utilice los recursos del lenguaje: exageraciones (tengo tanta hambre que me comería una vaca con todo y cachos), metáforas (Pedro es un león), refranes (más vale un refrán que cien razones.)
- ☞ No diga todo: en un material, en un mensaje, se camina poco a poco, no se trata de amontonar de palabras, hay que usar las que se relacionan con el tema, no querer tratar todo de golpe.

En el tratamiento de *lo formal* también es importante considerar algunas reglas. Se trata de tener en cuenta los formatos, la calidad del sonido y de las imágenes (en el caso de productos audiovisuales), el uso del espacio (en el caso de productos impresos), el color, la legibilidad, la señalización (una cortina musical para cambiar de tema, un símbolo para indicar un resumen).

#### **2.1.2.5. Seguimiento y evaluación**

Desde el punto de vista de la comunicación no importarán tanto los resultados como el proceso seguido. Un proceso de aprendizaje compartido, de crítica y toma de conciencia de la realidad, un proceso que lleve a acciones

---

concretas. Un proceso que vaya “despacio porque estoy de afán”, como dice un refrán colombiano. Un proceso que se haga sentir “lo que no se hace sentir no se entiende y lo que no se

entiende no interesa” decía Simón Rodríguez. Procesos donde tenga cabida la creatividad, lo imprevisto, lo lúdico, la alegría de construir.

### PARA REFLEXIONAR

- ☞ ¿Cuál es la diferencia entre una estrategia de comunicación y una estrategia para los medios de comunicación?
- ☞ ¿Cuáles son los aportes de los principios de la educación popular para una comunicación alternativa?
- ☞ ¿Qué entendemos por mensaje, escenarios, agentes, espacios y medios de comunicación? ¿cómo podemos estudiarlos en una localidad determinada?



# SISTEMATIZACION

Experiencia de la fundación  
de defensa ecológica (Fundecol)  
en el manejo comunitario y  
participativo del ecosistema  
de manglar del Cantón Muisne,  
Provincia de Esmeraldas

María Fajardo Yépez  
Marianeli Torres Benavides

*Los manglares no son árboles,  
son miles de hombres, mujeres, niños  
y niñas, ancianas y ancianos a quienes Dios  
les heredó la tierra  
El manglar es una forma de vivir, de cantar y sonreír.*

*Los que hacen camarónicas  
son criminales de guerra  
porque sus piscinas son disparos contra la tierra.  
Ellos matan la manglaría  
en la noche y en el día  
parece que les estorba  
la vegetal alegría.  
Tumban bosque y manglares  
y envenenan a los ríos  
perdida toda razón  
en sus locos desvaríos.*

*Nelson Estupiñán Bass*

*El reto que nos plantea la historia de este siglo es actuar localmente  
pensando globalmente*

*Isidoro Moreno, Universidad de Sevilla, España.*

# Introducción general

---

Cuando iniciamos la sistematización de la propuesta metodológica para un manejo participativo y comunitario del ecosistema de manglar, desde el proceso y la experiencia de la Fundación de Defensa Ecológica (FUNDECOL), cientos de ideas nos vinieron a la cabeza. Desfilaban por el recuerdo los ingenuos, pero no menos esclarecedores dibujos hechos en los talleres, los poemas y canciones creadas por las compañeras y compañeros de las comunidades, literatura leída y compartida, interminables discusiones que duraron hasta la madrugada, anécdotas surgidas de otras tantas jornadas de movilización, o de tensas negociaciones con las autoridades o, simplemente, momentos de auténtica camaradería, de triunfos y derrotas, fiesta y cansancio compartidos.

¿Cómo poner todo esto en orden? ¿Cómo darle una forma estructurada para que de alguna manera sirva de propuesta, o al menos de referencia para otros procesos de manejo participativo de los recursos naturales?. Lo primero era pensar que la metodología, como todo, es un proceso de construcción continuo.

En octubre de 1992, realizamos un primer taller sobre realidad nacional y local con las compañeras recolectoras de concha de la parroquia Bolívar, en el sur del cantón Muisne. Pedimos a una compañera que dibuje un árbol (para graficar el árbol de problemas.) Para sorpresa nuestra,

ella dibujó un árbol con las raíces arriba y con todos sus frutos abajo: era el manglar.

Y fue así que nos vimos confrontados a entender qué era eso de contextualizar, eso del respeto a los conocimientos de la comunidad y creímos en que había que caminar juntos, aprendiendo de las diversidades. Entendimos entonces que la realidad concreta, las experiencias vividas son las que determinan lo que es un pueblo, pues no es lo mismo subirse a cosechar manzanas que agacharse a recolectar conchas. Vivencias como esta determinarían otros tantos giros de 360 grados en el entonces incipiente trabajo de capacitación, así como en la mentalidad con que abordábamos este compromiso. La realidad estaba allí, avasalladoramente más rica de lo que imaginamos y nos sobrepasaba.

La gran enseñanza de esa ocasión fue que existen tantos pensamientos cuantas realidades diferentes, y por tanto, había que ubicar dónde nos encontrábamos en esos pensamientos para actuar conjuntamente. Ése es finalmente el reto que nos plantea la comunicación: compartir códigos y referentes para una coherencia entre la realidad, el pensamiento, el sentimiento y el lenguaje, encaminados a una acción comunitaria humana y solidaria de respeto a los sujetos y en constante transformación.

Ligado íntimamente a esto nos enfrentábamos con un problema

---

de ética, de una ética para la vida como lo dicen varios autores. Así lo expresa, por ejemplo, Carlos Núñez, educador popular mexicano:

*...de una ética que haga que cada colectivo cuente con sujetos de transformación de la vida; lo que significa tener la capacidad de testimonio, de denuncia, de empuje, de fuerza, de reclamo, de construcción de poder y de contención de poder hegemónico, para impulsar y apoyar así todo lo que construya vida, esperanza y futuro, y logre poner una barrera, un dique moral a todo aquello que nos aniquila como personas y como sociedad*

Desde ahí partió la necesidad de armar metodologías diferentes, de ir proponiendo y creando desde el conocimiento de los hombres y las mujeres del manglar, de ir buscando un equilibrio. En consecuencia, pensamos que no existe un o unos modelos metodológicos, sino procesos

metodológicos en constante replanteamiento, que cobran valor cuando tienen un objetivo, cuando la comunidad los reconoce, se apropia de ellos, los usa, los destruye y los reconstruye. Es decir cuando tienen un sentido y se abren hacia nuevas posibilidades prácticas.

La metodología constituye una propuesta muy amplia, en donde todo lo que sea en defensa de la vida, cabe. Es un conjunto que incluye elementos teóricos -conceptuales, herramientas y técnicas, pero principalmente la metodología implica la participación de los sujetos de los procesos sociales con sus conocimientos, su creatividad, su capacidad expresiva, reflexiva y de análisis. En este sentido queremos compartir el aprendizaje que a diario gozamos y sufrimos los compañeros y compañeras de FUNDECOL, en un difícil camino por la recuperación, defensa y conservación del ecosistema de manglar de la costa sur de la provincia de Esmeraldas.



# CONTEXTO ECOLOGICO, SOCIOECONOMICO Y POLITICO DE LA PROPUESTA

---

## 1.1. LOS RECURSOS NATURALES

El cantón Muisne está ubicado hacia la zona sur de la provincia de Esmeraldas. La mayor parte del cantón se encuentra a nivel del mar, su ecosistema más importante es el manglar y en menor cuantía el bosque húmedo tropical que se ubica en la zona alta, en las montañas de Muisne y Cojimíes.

El bosque húmedo tropical se mantuvo intacto hasta hace pocas décadas. A pesar de que aun se encuentran sectores de bosque primario prístino, la gran mayoría es bosque intervenido por efectos de la colonización y cambio del uso de suelo a favor de plantaciones para madera, cultivos frutales y de ciclo corto y de ganadería y cría de animales menores. Una creciente amenaza para el bosque primario es su conversión a plantaciones de eucalipto, especie introducida en los dos últimos años.

En cuanto al ecosistema de manglar, el estuario del río Muisne contó originalmente con una extensión de 20.093 hectáreas entre los sistemas hídricos Bunche-Cojimíes. Para la década de los noventa se perdió un 90% de acuerdo a investigaciones realizadas por FUNDECOL y ECOCIENCIA. La causa principal fue la

instalación de piscinas para la cría y cultivo de camarón tropical.

El manglar es un ecosistema de transición entre tierra firme y mar abierto. Está constituido por asociaciones vegetales adaptadas para nutrirse de agua salobre y cumplir servicios ecológicos importantes para la protección de las costas, desalinización de aguas, control de inundaciones. Las raíces del manglar son sitio de desove y cuidado de larvas y juveniles de la mayoría de especies de peces, moluscos y crustáceos. La cantidad de vida que sustenta este ecosistema, así como su capacidad para proveer servicios ambientales le da la cualidad de ser uno de los más productivos del mundo.

Desde tiempos inmemoriales el manglar fue la fuente de trabajo y de vida de los habitantes de la zona, quienes interactuaron en armonía con su ecosistema. No obstante los patrones de crecimiento que proponían las modernas políticas de gobierno, de incentivo de las exportaciones y captación de divisas se ensañaron contra este importantísimo bosque costero transformándolo radicalmente para servir a las necesidades de la industria camaronesa.

Con la desaparición del bosque de manglar y de sus especies de fauna, se deprimen actividades artesanales como la elaboración de carbón, la recolección de moluscos. Las pesquerías disminuyeron dramáticamente.

## 1.2. DATOS SOCIOECONÓMICOS

Según el censo de población del año 2001, Muisne tiene una población de 25.083, correspondiendo 8.719 a la zona urbana y 16.364 a la zona rural (hombres 13.376 y mujeres 11.707). Del total de la población el 30% corresponde a familias usuarias ancestrales del ecosistema de manglar.

En cuanto al contexto social, las carencias de servicios básicos, el reiterado olvido de los gobiernos nacionales y estatales, resultan ser más hondos y complejos en Muisne. Por tratarse de un cantón muy alejado, resultan más graves problemas como el desalojo de basura, transporte, abastecimiento alimentario, acceso a energía eléctrica, tratamiento de aguas servidas, servicios de agua, salud y la educación.

Está considerado entre los cantones con mas altos índices de pobreza del país. El nivel de necesidades insatisfechas también es de los más elevados. La insalubridad y falta de servicios atenta contra toda posibilidad de mejoramiento de la calidad de vida de la población y contra las posibilidades de aprovechar su potencial productivo. No cuenta con infraestructura básica como agua potable, alcantarillado, manejo de basuras, equipamiento vial, centros de salud y educación.

Según datos del INFOPLAN la tasa de analfabetismo en Muisne es de 16%, mayor en mujeres (18%) que en hombres (14%). La desnutrición crónica afecta a un 44% de la población. Los indicadores de cobertura de servicios son los siguientes: acceso a agua entubada y pozos: 34%; algún sistema de alcantarillado: 26%; recolección de basura: 19.7%; en total el índice de necesidades insatisfechas es del 50%. Un 64% de la población vive bajo la línea de la pobreza.

La población de Muisne, mayoritariamente, de los recursos naturales. Las actividades económicas más importantes son la pesca, recolección y agricultura, los servicios en menor escala. A pesar de que actividades industriales como la producción bananera y camaronera constituyeron verdaderos *booms* en la zona, estas fueron de corto plazo y sin ninguna reinversión que garantice fuente de trabajo y de ingresos para la población local.

Hasta poco antes de la segunda guerra mundial, la población negra, mestiza e indígena de la zona se articuló económica y culturalmente al ecosistema de manglar y al bosque húmedo tropical. A través de actividades de recolección, pesca y caza sustentaron su supervivencia básica. También se cuenta la explotación de tagua y caucho, destinadas a un comercio incipiente.

En los años cincuenta y sesenta, el *boom* bananero marcó un cambio sustancial en las relaciones de producción y en la cultura de las poblaciones locales, al pasar de la recolección para el

Según el censo de población del año 2001, Muisne tiene una población de 25.083, correspondiendo 8.719 a la zona urbana y 16.364 a la zona rural (hombres 13.376 y mujeres 11.707).

---

autoabastecimiento y pequeño comercio, a la agricultura de monocultivo a mediana escala. La destrucción del bosque húmedo tropical con el fin de sembrar productos de exportación constituyó una violenta modificación del entorno natural, que produjo una primera ruptura en el modo de producción y en la mentalidad de la población.

El inicio de la industria camaronesa, en la década de los ochenta, puede ser ubicado como un segundo momento de ruptura cultural y de las relaciones productivas. Con la destrucción del bosque bajo, de miles de hectáreas de manglar, numerosas familias serán marginadas y abocadas a un descenso acelerado de su calidad de vida.

La producción industrial se convirtió, en ambos casos, en una añorada promesa de progreso para la pobre y marginada población. Pero la crisis del banano de los años setenta y del camarón a finales los noventa favoreció un retorno a los bosques y al manglar.

Y siempre los más afectados han sido los pobladores de las parroquias periféricas, reconocidos como los grupos empobrecidos y desatendidos del cantón. En el caso de las comunidades usuarias ancestrales del ecosistema de manglar, éstas han hecho del recurso su única fuente de subsistencia, a través de la pesca y recolección de especies bioacuáticas y madera. Con la desaparición del recurso desaparece también su territorio y sus posibilidades de reproducción socio-cultural. Cabe señalar que los grupos de recolectores artesanales,

están integrados mayoritariamente por mujeres, casi todas, jefas de familia, ya que la recolección de moluscos, especialmente de concha (*Anadara similis* y *A. Racemosa*) es una actividad netamente femenina en Muisne.

### 1.3. SITUACIÓN POLÍTICA

La difícil situación que vive el país se refleja intensamente en Muisne. Niveles acelerados de empobrecimiento de las comunidades; marginación y exclusión; inexistencia de fuentes de trabajo; una voraz destrucción de los recursos naturales y, para colmo, un Municipio gobernado por más de treinta y cinco años por el Partido Social Cristiano y un solo cacique. Incapaz de realizar una gestión que atienda las necesidades de la gente, tanto por estar involucrado en actos de corrupción, como por la falta de una mínima propuesta de desarrollo, y por su total desinterés por la suerte de la vida del cantón.

*Desde que recuerdo estamos peleando en contra de Milton Bucheli, desde las primeras huelgas estudiantiles, nuestro reclamo es insistente frente a su mala administración. Siempre vuelve y gana las elecciones, en forma poco clara, vendiéndose o comprando cualquier partido y la conciencia de la gente, dice Marcelo Cotera, actual presidente de FUNDECOL.*

Y es que como en el resto de la provincia de Esmeraldas y en otros sectores de la costa ecuatoriana, el Partido Social Cristiano junto con el Partido Roldosista

---

Ecuatoriano han manejado estos pueblos como si fueran sus feudos, enfrentando a la población en francas disputas por el control del poder, en una falsa ilusión de participación popular.

El tradicional discurso populista y las prácticas paternalistas, propias de estas dos fuerzas electorales han hecho, en el caso de Muisne, que la mayoría de la población caiga en una actitud clientelar. Busca beneficios individuales para satisfacer necesidades inmediatas, generando las condiciones perfectas para mantener a estos partidos en la dirigencia local, enriqueciéndose con los dineros y propiedades públicas.

Sumado a esto esta la vinculación de estos políticos a la destrucción de los recursos naturales. Son coherentes con su propuesta de desarrollo basada en un crecimiento económico a costa de la naturaleza. El actual alcalde de Muisne es uno de los más grandes terratenientes, inversionista y productor ganadero, bananero, y camaronero.

Sin embargo desde el año 2000 la aparente estabilidad del gobierno local del Partido Social Cristiano en este cantón, con Milton Bucheli a la cabeza, empieza a tambalear. Una revuelta popular encabezada en principio por los roldosistas, que paulatinamente se va trasladando hacia las organizaciones sociales y pobladores comunes, mantiene en jaque al alcalde. Líderes locales sostienen, por más de dos años y medio, un proceso de denuncia y vigilancia de la administración municipal, logrando que instituciones de control público intervengan el Municipio de Muisne para la realización de auditorías integrales.

FUNDECOL ha cumplido un papel importante en este periodo, básicamente en la gestión y convocatoria a la participación de los actores locales en la defensa de sus derechos. A pesar del complicado escenario, se logra abrir los espacios para que la acción del cabildo de Muisne se haga más transparente bajo la vigilancia del gobierno central y de la sociedad civil.

# UNA PROPUESTA METODOLOGICA

---

## 2.1. BREVE RECORRIDO POR LAS ETAPAS DE LA ORGANIZACIÓN

En este contexto y, en consonancia con los postulados de la Teología de la Liberación, en los años setenta los líderes eclesiales Julián Balloto y Graziano Mason, entonces párrocos de Muisne, desarrollaron con la comunidad la propuesta de educación popular de Paulo Freire. De este trabajo nació en 1978 la Organización Campesina de Muisne Esmeraldas (OCAME), como una convocatoria a los pobladores rurales para reivindicar el derecho a la tierra, el rescate de valores como la solidaridad. Un ejemplo fueron las prácticas culturales como el “cambio de brazo”, versión de trabajo comunitario de los pueblos costeros y la demanda de servicios básicos para la población.

Simultáneamente, tanto en la ciudad como en las parroquias y con la ayuda de voluntarios italianos, los párrocos iniciaron un interesante proceso de formación con los jóvenes colegiales. A través de charlas y talleres se trabajaron temas como la identidad, el sentido de pertenencia, la solidaridad, la justicia social, el trabajo comunitario y, sobre todo, la relación con el entorno natural.

En el año 1989, uno de los grupos juveniles parroquiales de la OCAME, perteneciente a la *Juventud Católica*, junto con otros pobladores de la isla, crean el

Comité por la Defensa por los Derechos del Pueblo de Muisne, al que se sumaron asociaciones de recolectores, sindicatos y grupos campesinos.

La coyuntura que propició un primer encuentro de estos grupos fue la oposición a la construcción de piscinas camaronearas, que si bien en los primeros años de la década de los ochenta se expandieron en las zonas rurales a finales de la década empezaron a instalarse en la cabecera cantonal. Amenazaban con atravesar la isla entera de este a oeste, arrasando con una larga franja de manglares, dividiendo e incomunicando los dos extremos de la isla.

En el año 1989 se realizó la primera Campaña Nacional por la Defensa del Manglar en Quito, Guayaquil y Muisne, naciendo este mismo año el Comité por la Defensa de los Derechos del Pueblo de Muisne que en 1991 se convertiría en FUNDECOL. Podemos decir que la experiencia de trabajo comunitario de FUNDECOL, que inicia en los años setenta y dura hasta la actualidad, empieza como parte de los procesos de organización de las comunidades en el cantón Muisne, tanto en la zona urbana, donde se forman grupos de estudiantes católicos, como en el campo, con las primeras asociaciones de campesinos, recolectores y pescadores artesanales (principales actividades productivas en Muisne).

---

En esta etapa previa a la formación de FUNDECOL germina la metodología de trabajo actual, a partir de las primeras charlas dictadas por un grupo de jóvenes sacerdotes. Ese trabajo estaba proyectado como un proceso educativo de alfabetización, especialmente para los grupos juveniles, se interrumpió por circunstancias políticas, durante el gobierno de León Febres Cordero.

Poco a poco, se fue generando conciencia del daño que estaba ocasionando la agro - industria del camarón. Paulatinamente, el trabajo de FUNDECOL se orientó hacia este tema. Pasará un tiempo hasta que esta lucha adquiere un sentido político y se defina como estrategia organizativa la protección del manglar. Hasta ese momento no se había teorizado sobre este problema.

Desde sus inicios FUNDECOL propició un intercambio con ONG ambientalistas, nacionales e internacionales, y un trabajo de voluntariado que permitió ampliar los horizontes de los miembros de la fundación. También desde el principio tuvieron un lugar importante en la organización las manifestaciones culturales, como el baile, la comida, la poesía local y las tradiciones, dando origen al actual trabajo de comunicación y educación. Acciones acordadas en forma espontánea entre los integrantes de la Fundación, como el establecimiento de turnos de vigilancia del manglar y las correspondientes denuncias por tala ilegal, dieron lugar a la recopilación de leyes de protección del manglar y a la participación en foros nacionales e internacionales, que serían la base de la futura

*área legal*, pilar del trabajo de FUNDECOL.

Pasado un tiempo, los miembros de la Fundación vieron la necesidad de trazar un camino, de establecer las bases de la acción. Para ello, se partió de la reflexión sobre lo actuado y las motivaciones de los participantes. La integración de un equipo de apoyo desde Quito, en una siguiente etapa, permitió fortalecer un área administrativa y la sistematización de la estas experiencia. Esto permitió definir ejes temáticos y contenidos del trabajo educativo, enfocado a la formación de los promotores comunitarios.

En relación a la estructura interna, un limitante, aún en la actualidad, es la falta de preparación de los líderes comunitarios, quienes se sienten satisfechos con los logros de la organización, sin pesar su aporte personal a los mismos. Igualmente, hace falta una visión más amplia en cuanto a las perspectivas futuras de la organización. Se puede señalar finalmente, una tendencia a burocratizar la lucha en ciertos aspectos, en forma directamente proporcional a la mayor obtención de recursos económicos.

En las etapas más recientes de FUNDECOL se han presentado diversos proyectos: investigaciones, demandas, reorganización interna, así como aportar con productos propios a la labor educativa de las comunidades de otros cantones esmeraldeños. Lo más importante, sin embargo, fue que FUNDECOL lideró la conformación de la *Coordinadora Nacional para la Defensa del Manglar*, conformada por representantes de cua-

---

tro provincias de la costa ecuatoriana. Con el nuevo milenio, la situación de FUNDECOL da un giro y se produce *un regreso a lo local*, una vez que la lucha por el manglar se encuentra en manos de este nuevo ente más representativo y que ha logrado posicionarse como interlocutor válido ante los gobiernos de turno. FUNDECOL se ha replanteado su accionar, en circunstancias de un cacicazgo político, protagonista de graves hechos de corrupción en la administración municipal. Puesto que esto ha determinado el atraso del cantón, se pretende ahora retomar una vieja aspiración con la que nació la organización y que siempre estuvo latente: mejorar las condiciones de vida de Muisne sobre la base del manejo de los recursos naturales costeros.

En síntesis, podemos decir que a lo largo de sus años de vida, la organización ha experimentado un notable crecimiento hacia adentro y hacia fuera.

## 2.2. LA EDUCACIÓN POPULAR

La orientación general del trabajo de FUNDECOL a lo largo de su historia fue siempre la metodología de Paulo Freire: *Ver - Juzgar y Actuar*. De hecho, como se mencionó anteriormente, los primeros años de formación de FUNDECOL, están inspirados principalmente en el proceso de Educación Popular. Este proceso se plasmó en la alfabetización de adultos, planteamiento surgido en los años 1960 y 1970 por Monseñor Leonidas Proaño, en Riobamba.

Dichos postulados marcaron a algunas personas del pueblo de

Muisne e inspiraron a quienes luego serían los miembros fundadores de FUNDECOL, sobre todo en la dimensión teórica y el significado político de la educación popular de Paulo Freire, entendida como “práctica de libertad”. Freire señala:

*La educación como práctica de libertad, al contrario de aquella que es práctica de dominación, implica la negación del sujeto abstracto, aislado, suelto, desligado del mundo, así como la negación del mundo ausente de los seres humanos...*

*La educación debe posibilitar al ser humano para la discusión valiente de su problemática. Que le advierta de los peligros de su tiempo para que, consciente de ellos, gane la fuerza y el coraje de luchar, en vez de ser arrastrado a la pérdida de su propio yo, sometido a las prescripciones ajenas.*

*Educación que lo coloque en constante diálogo con el otro. Que lo predisponga a constantes revisiones. A análisis críticos de sus descubrimientos. A una cierta rebeldía, en el sentido más humano de la expresión.*

*Que lo identifique con métodos y procesos científicos. (...) Frente a una sociedad dinámica en transición no admitimos una educación que lleve al ser humano a posiciones quietistas, sino a aquella que le lleve a procurar la verdad en común, oyendo, preguntando, investigando.*

---

Estos conceptos interiorizados y practicados al inicio de la labor pastoral en Muisne, son retomados posteriormente en el trabajo de la fundación, a través de una propuesta propia de comunicación y educación, que parte de las características culturales de las comunidades.

El trabajo de comunicación con las bases procura el afloramiento de los conocimientos y vivencias de las comunidades con relación a su entorno, que es el manglar, resaltando el valor social y ambiental de este recurso

y contribuyendo a la comprensión de una interrelación que garantiza la supervivencia. Este trabajo se realiza, además, sobre la base del sentido lúdico de pensamiento y acción de las comunidades y, sobre todo, propone acciones acordes a su modo de vida, sus relaciones productivas -básicamente recolectoras- y su muy particular percepción del tiempo.

Se plantean entonces, una serie de talleres y acciones en defensa del ecosistema de manglar y la vida de las comunidades usuarias.

*Con el pensamiento:*

Conozco el manglar y me reconozco como parte del manglar.

*Con el corazón:*

Amo mi territorio: el manglar y me pertenezco a él

*Con las manos:*

Siembro manglar y actúo por su defensa y la defensa de mi vida.

Este análisis es posible sobre la base de cuatro elementos:

1. Una pequeña investigación de campo realizada por grupos de jóvenes, encabezados por los promotores comunitarios, sobre las tradiciones y costumbres de las comunidades, haciendo una historia sobre origen, identidad y construcción de futuro: de dónde vengo, quién soy y hacia donde voy.
2. Reafirmación, por la historia y el bagaje cultural, del sentido de pertenencia al ecosistema de manglar y revalorización de las prácticas comunitarias. Reconocimiento, además, de la funcionalidad de la familia

ampliada, los lazos de solidaridad y la vinculación con la naturaleza, puesto que el trabajo de recolección se realiza en familia. Se retoman, explicitan, potencian y reactivan las expresiones artísticas ligadas al manglar. Se recogen y crean obras de pintura, poesía, cuentos, cantos, leyendas, mitos y bailes. Además, en razón de que los productos del manglar son su base alimentaria, se realizan festivales de comida y es importante el diálogo entre generaciones, diálogo de saberes.

3. Formación teórica para entender la coherencia entre el pensamiento y las prácticas

---

ancestrales y la ruptura entre este pensamiento y el capitalismo. De este modo, se contraponen la lógica de las comunidades frente a la lógica de la industria camaronera. Es decir, se trabaja en la ubicación histórica dentro de los modelos de desarrollo, desde el reconocimiento de su cultura, de “por qué somos así” y “cómo nos hemos ido transformado en lo que somos”. Se busca entender cómo funciona el pensamiento del recolector ligado íntimamente al medio que lo rodea y al simbolismo alrededor del cual se mueven contraponiéndolo al pensamiento lógico formal, ligado al desarrollo moderno y a la explotación industrial de la naturaleza.

4. Intercambios entre comunidades y visitas constantes para conocerlas profundamente tanto de la dirigencia de FUNDECOL, como de promotores (que son educadores comunitarios elegidos de las organizaciones para que sean el nexo y el sustento del trabajo en el campo) y de responsables de las áreas de trabajo (que tienen a su cargo la parte técnica).

Todo este trabajo tiende a *sacralizar* el ecosistema manglar en la conciencia de las comunidades. Es decir hacer del manglar un *sacro central* en su vida cotidiana y en sus expresiones culturales. Todo se mueve a su alrededor, el pensamiento, la cultura, la comida, los hijos, las relaciones familiares.

El fundamento de la propuesta pueden sintetizarse en las palabras de una mujer del pueblo:

*Como no he de quererte tierra mía, si eres mi sangre, eres mi hijo, eres mi madre, mi sentido. Como no he de poner mi cuerpo y alma de murallas que detengan la crueldad de tu agonía. Soy orgullosa de ser mujer de mangle, mujer de concha. Mujer de cien amores que amasa el lodo con sus manos para darte de comer todos los días, como lo hace la fiera con sus crías. Aquí estaremos de pie hasta el infinito, mis manglares, mis hijos, mis amigos; porque somos uno solo, somos uno, así me aprendieron los sencillos.*

*Santa Cagua, compañera recolectora de concha de la parroquia Bolívar del cantón Muisne*

Dicho de otra forma, Joan Martínez Alier, en su libro *De la Economía Ecológica al Ecologismo Popular*, sugiere lo mismo:

*Los movimientos sociales de los pobres son luchas por la supervivencia y son, por tanto, movimientos ecologistas en cuanto sus objetivos son las necesidades ecológicas para la*

*vida: energía (las calorías de la comida y para cocinar y calentarse) agua y aire limpios, espacios para albergarse. También son movimientos ecologistas porque habitualmente tratan de mantener y devolver los recursos naturales a la economía ecológica, fuera del sistema generalizado de la racionalidad mercantil.*

---

Esta interesante idea nos permite reflexionar sobre la historia de FUNDECOL. Ahora la entendemos así: como una lucha de los pobres que es simultáneamente ecologista. A diferencia de la visión de los movimientos verdes europeos, o puramente ambientalistas, que reducen su acción a la defensa de los recursos valorados en sí mismos (defensa de la flora y la fauna, del valor paisajístico, o valores más etéreos), la acción de FUNDECOL se encamina hacia la vida de las comunidades locales que dependen directamente de sus recursos naturales. La propuesta de FUNDECOL se orienta sobre la base de una lucha popular en que los sujetos individuales y colectivos son actores que impulsan, tanto la defensa como la propuesta del manejo comunitario del manglar.

Un primer reto es, entonces, sustentar y darle explicaciones teóricas al proceso desde la economía ecológica y el ecologismo popular. Ir entendiendo desde la realidad práctica las significaciones conceptuales que contiene esta propuesta. Así se trata de analizar y procesar la proposición que hace Joan Martínez Alier, donde sostiene que contrariamente a lo que se ha establecido tradicionalmente alrededor de la relación entre presión demográfica y depredación de recursos naturales, la destrucción de los recursos naturales obedece a demandas externas o desigualdades internas y a la presión que ejerce la producción sobre ellos para solventar la exportación de nuestros países.

Esta situación no puede ser más gráfica que en el caso del

enfrentamiento entre la conservación del ecosistema de manglar para beneficio de las comunidades locales y la producción camaronera en esas zonas. Esta producción hasta hace cuatro años se colocó como el segundo rubro en las exportaciones del país, destruyendo el 60% de manglares en la costa ecuatoriana, de acuerdo a cifras oficiales.

Aprehendida esta primera lección conceptual, es decir, que las comunidades empobrecidas recolectoras y pescadoras de la costa ecuatoriana no son las culpables de su pobreza, ni de la destrucción de sus recursos, como insistentemente se ha dicho, sino que existen intereses estructurales ajenos que inciden en esta situación; pasamos a reconocer la importancia que tiene el ecosistema para las poblaciones locales y cómo éste ha sido manejado ancestralmente. Desde ahí, pasamos a proponer acciones comunitarias.

No se puede entender el manejo de los recursos naturales por parte de las comunidades locales, sin entender las construcciones culturales y relaciones de identidad que se tejen entre ellos. Entonces se trabaja con fuerza en el sentido de pertenencia, que es un segundo reto.

*El factor de identidad debe ser un factor preponderante para desarrollar ese sentido de pertenencia a una cultura, a una geografía, a un territorio, a unas costumbres (...). Las expresiones de un pueblo están llenas de simbolismos y de códigos (formas, dibujos, colores), que son en realidad lenguajes que identifican a*

---

*una propia etnia, comunidad o condición social (...) Y esa identidad y sentido de pertenencia lleva muchas veces al compromiso e incluso con decisiones que pasan a la transformación (...) Los seres humanos necesitamos siempre sentirnos parte de algo, de identificarnos con algo y de ser alguien que cuente en la sociedad y que signifique en la sociedad. (Carlos Núñez, La Revolución Ética).*

FUNDECOL comprendió que la conservación de los recursos naturales no es posible si las comunidades que dependen de él no desarrollan un sentido de pertenencia vinculado a los recursos y ven en ellos su propia sobre -vivencia. Esta es y fue desde el inicio una de las claves que permitió a FUNDECOL realizar un trabajo de participación comunitaria. Las comunidades de usuarios ancestrales del manglar del estuario del río Muisne piensan ahora que al desaparecer el ecosistema desaparece su pueblo. Es decir han alcanzado un importante grado de concientización sobre el tema.

Un tercer desafío importante que se abordó al inicio del trabajo con las comunidades por

la defensa del manglar fue la construcción misma de la metodología: entender el contexto, las percepciones de la comunidad y cómo las comunican. Esto nos permitiría entender la importancia que tienen en todo el proceso la comunicación y la educación. Son ejes transversales de la propuesta y deben ir cuestionándose para mejorarlos.

Dentro de los retos planteados por la metodología está el sentido de integralidad: pensar el conjunto del ecosistema, donde todos los elementos son interdependientes, pero donde fundamentalmente el ser humano juega un papel importantísimo. Es decir, no existe el recurso natural si no tiene un uso para la comunidad local. Si la comunidad no lo reconoce como tal, deja de tener un valor, volviéndolos vulnerables a los dos.

Pensar en que ese trabajo debía tener como eje central a los seres humanos y su calidad de vida, obligó a plantearse una propuesta integradora donde todo se articule de tal manera que conduzca al logro del objetivo: mejorar la calidad de vida de las comunidades, sustentada en su economía local y su capacidad expresiva.

# MARCO CONCEPTUAL: PRINCIPIOS - OBJETIVOS ESTRATEGIA Y TACTICA

---

FUNDECOL tiene como *principios rectores*:

1. El reconocimiento de la identidad del pueblo de Muisne, a través del rescate de valores comunitarios y prácticas ancestrales, sociales y culturales, que cohesionan a las comunidades y, como consecuencia,
2. El cuidado y manejo adecuado del ecosistema manglar en el que habitan, reconocido como eje central sobre el que se articularon estos valores ancestralmente.

A partir de estos principios FUNDECOL como organización se ha propuesto como objetivo *reafirmar la identidad de estos pueblos, a partir de la identificación con sus recursos naturales*.

Esta premisa considera la idiosincrasia de las comunidades del manglar ya que, a diferencia de los pueblos indígenas sedentarios y agrícolas, cuya estrecha relación con la tierra se convierte en un eje sociocultural, los principios de movilidad y libertad, son los que inspiran a estas comunidades recolectoras.

En el caso de los pueblos negros de Esmeraldas, por ejemplo, la historia señala su origen en los palenques de negros fugitivos

llegados desde Colombia a través de las costas. Los manglares constituyeron para estos primeros habitantes apreciados escondites, donde los recursos del mar les permitieron sobrevivir mientras se movilizaban para no ser localizados por sus perseguidores.

Es así que estos pueblos vivieron de la recolección, determinando una ausencia de sentimiento de apropiación territorial. Su nexo importante fue con la abundancia del recurso natural. La reafirmación de la identidad en torno al manglar, entonces, tiene que ver más que con la tierra, con los recursos naturales que genera el ecosistema.

A partir de esta auto - percepción, FUNDECOL pretende que las comunidades generen actitudes positivas hacia los valores que les son inherentes, fortaleciéndose como colectividad. Esto a su vez permitirá una apropiación de sus procesos colectivos. A través de una visión auto-crítica de sus prácticas, de manera que las comunidades sean capaces de revalorar y retomar aspectos socio culturales importantes. Transformar lo que debilita su accionar y desechar prácticas que constituyen un contrasentido con relación a esta identificación. De esta manera, serán las comunidades

---

del manglar quienes gesten su propio ritmo de desarrollo, relacionándose adecuadamente con su entorno y orientando su futuro hacia la solución de sus problemas y necesidades.

Aparece, por lo tanto, un segundo objetivo importante: *lograr un pleno ejercicio de ciudadanía por parte de las comunidades de usuarios ancestrales del manglar.*

Los principios antes enunciados son coherentes con el logro de los objetivos planteados por la organización y, lo más importante es que nacen del interior de las mismas comunidades. No es sino el trabajo de rescate de valores subyacentes y olvidados a través de procesos enajenantes, como la incursión de la industria camarонера.

En cuanto a la estrategia, FUNDECOL no puede decir que seleccionó una estrategia para su trabajo (definida como la participación comunitaria) debido a que fue un proceso que se fue gestando en forma espontánea. Lo que más tarde se visualizaría como la estrategia *no es más que la apropiación por parte de las poblaciones del proceso de recuperación, defensa y conservación del ecosistema de manglar para un manejo comunitario de sus recursos.*

En primer término se trabaja en la concientización de los grupos organizados sobre la necesidad del manejo comunitario de los recursos del manglar. Paralelamente se trabaja en el *empoderamiento* comunitario y en procesos de identidad y autoestima. Esta estrategia tiene gran-

des posibilidades de conducir a FUNDECOL al logro de sus metas porque solamente las comunidades que cohabitan con el manglar y se benefician de sus riquezas están en capacidad de valorarlas, defenderlas y denunciar el atropello contra sus recursos.

El enfoque desde el cual se trabaja es el enfoque participativo de base, ya que son las comunidades locales quienes mantienen la interdependencia con los recursos. De hecho, toda su cultura se articula ancestralmente alrededor del manglar. La participación de las bases en los procesos educativos se produce desde un involucramiento directo que hace más auténtico este trabajo. La propuesta del equipo responsable se enriquece con la visión de los propios miembros de la comunidad. Una limitación constituye el escaso grado de escolaridad de los miembros de la comunidad. Aunque no afecta al avance de los talleres, repercute en los pasos subsiguientes, como la incorporación de nuevos educadores debidamente preparados y surgidos de la comunidad.

Entre las fortalezas de esta estrategia mencionaremos la *autenticidad* del proceso, nacido desde la organización comunitaria y sus líderes, quienes iniciaron una reflexión sobre las acciones y respuestas ante la agresión al manglar, dando un sentido a estos hechos y puliendo un trabajo posterior de concientización. Otra fortaleza es el alto grado de *participación comunitaria*. El surgimiento de liderazgos en las comunidades, grupos y asociaciones y la organización que se logró. También la participación en las acciones reivindicativas,



El enfoque desde el cual se trabaja es el enfoque participativo de base, ya que son las comunidades locales quienes mantienen la interdependencia con los recursos.

---

el activismo, que desembocó en una capacidad de gestión que motivó el constante apoyo del voluntariado.

Otra fortaleza importante es el *reconocimiento de la opinión pública* de la razón que asiste a esta lucha de las comunidades y que deriva también de haber dado a conocer la situación de los manglares a partir de la incursión de la industria camaronera. Esta industria no puede negar las consecuencias obvias de su impacto negativo. Para FUNDECOL, la industria camaronera es una ruptura en el cantón. La promesa de progreso, o los intereses individuales de unos pocos atentan contra el equilibrio de la naturaleza, deteriorando las condiciones de vida de los más pobres y ocasionando olas migratorias y abandono de un territorio de incalculable valor, que pierde sus custodios. Se produce así un círculo de destrucción y miseria.

Un logro muy importante de la organización es haber liderado un movimiento que desde Muisne tuvo eco en el resto de la provincia y en otras provincias costeras y que significó la adhesión de otras comunidades locales en la lucha por sus propios recursos, así como la participación en un trabajo internacional por los mismos objetivos: la conservación y manejo sustentable del recurso manglar.

Las debilidades de este proceso tienen que ver con una aún *incipiente capacidad de autogestión* en cuanto al manejo administrativo. Otra debilidad, es la tendencia a caer en prácticas de *clientelismo político*, lo que denota aún falencias en el trabajo de concientización política, de modo que no existen respuestas coherentes a la hora de elegir a los representantes locales.

## SÍNTESIS

### Principios de FUNDECOL

1. El reconocimiento de la identidad del pueblo de Muisne, a través del rescate de valores comunitarios y prácticas ancestrales, sociales y culturales, que cohesionan a las comunidades y, como consecuencia,
2. El cuidado y manejo adecuado del ecosistema manglar en el que habitan, reconocido como eje central sobre el que se articularon estos valores ancestralmente.

### Objetivos de FUNDECOL

1. Reafirmar la identidad de estos pueblos, a partir de la identificación con sus recursos naturales
2. Lograr un pleno ejercicio de ciudadanía por parte de las comunidades de usuarios ancestrales del manglar

### Estrategia central de FUNDECOL

La apropiación por parte de las poblaciones del proceso de recuperación, defensa y conservación del ecosistema de manglar para un manejo comunitario de sus recursos

---

### Fortalezas

1. Autenticidad
2. Participación comunitaria
3. Reconocimiento de la opinión pública
4. Liderazgo regional

### Debilidades

1. *Débil capacidad de autogestión*
2. *Cierto clientelismo político*

# LA HISTORIA DE LA ORGANIZACION

## 4.1. PRIMERA ETAPA (1991 – 1995)

### 4.1.1. SÍNTESIS

Desde su origen fue una fundación ligada a la organización campesina.

*Teníamos en contra a los camaroneros, autoridades y hasta al mismo pueblo. Todos tenían miedo o compromiso con los camaroneros. Eran agresivos, como veían un grupo minúsculo nomás... Antonio García Ramos, miembro fundador de FUNDECOL.*

Una primera etapa del trabajo de FUNDECOL se puede ubicar en el período comprendido entre los años 1991 y 1995.

El Comité por la Defensa de los Derechos del Pueblo Muisne realizó algunas acciones reivindicativas y manifestaciones por el acceso a servicios básicos y en protesta ante la mala gestión del alcalde (quien continúa detentando el poder 30 años más tarde, por la compra de votos y otras prácticas de fraude electoral denunciadas y comprobadas por la Comisión Anticorrupción). El Comité por Defensa de los Derechos del Pueblo de Muisne, se convierte en 1991 en la Fundación de Defensa Ecológica, FUNDECOL. Entonces tenía una estructura de cooperativa. Era un grupo de diez pobladores, entre líderes del grupo juvenil católico y representantes de grupos de usuarios ancestrales del manglar.

## Primera Etapa 1991 - 1995

### Objetivos

El trabajo en la primera etapa de FUNDECOL se plantea objetivos generales, planteamientos intuitivos, nacidos de la propia dinámica de la organización.

Entre estos estaban:

- ▣ Lucha por el acceso a servicios básicos y mejoramiento de las condiciones de vida de la población, como ejercicio de ciudadanía
- ▣ Asistencia técnica agrícola para los campesinos
- ▣ Búsqueda de alternativas productivas
- ▣ Protección y defensa del ecosistema manglar
- ▣ Concientización sobre temas como identidad, pertenencia, relación con el entorno, rescate de las raíces culturales y derechos ciudadanos.

---

## Actividades

Los diez primeros miembros de FUNDECOL realizaron un aislado, pero tesonero trabajo, a través de estas acciones:

- ☞ Turnos de vigilancia voluntaria de los estuarios
- ☞ Denuncias ante las autoridades de las talas ilegales.
- ☞ Primeras reforestaciones en las piscinas abandonadas, en un intento por iniciar la recuperación del manglar destruido
- ☞ Investigación y recopilación de la legislación existente para la Defensa del Manglar.
- ☞ Primeros contactos con usuarios de manglar del norte de la provincia de Esmeraldas.
- ☞ Primeras acciones de protesta en contra de los dueños de las piscinas camaroneras.
- ☞ Elaboración de hojas volantes para dar a conocer la situación a la población lo que ocurre en la isla.
- ☞ En 1991 los miembros de FUNDECOL y grupos de usuarios se manifiestan por primera vez en Quito, frente al Congreso Nacional.
- ☞ Se realizan las primeras denuncias ante la prensa nacional.
- ☞ En 1992 Muisne fue anfitrión de la Primera Conferencia Internacional de Defensa del Ecosistema de Manglar en la que participaron organizaciones de Ecuador, Colombia, Perú y Estados Unidos.

### **4.1.2. VALORACIÓN DE LA PRIMERA ETAPA**

Si bien en un inicio la motivación de FUNDECOL fueron las manifestaciones de descontento ante la desatención y el despilfarro de recursos por parte del alcalde de Muisne, el surgimiento de la industria camaronera y la constatación de sus secuelas nocivas impone un giro inmediato.

El objetivo de protección del ecosistema, no obstante, no es compartido por la comunidad al

principio, debido a la falta de sensibilización en torno al problema. Más aún, es visto como una oposición ciega al progreso de la zona. Puesto que los recolectores son los habitantes más pobres de la isla, la promesa de fuentes de trabajo y las generosas pagas iniciales hechas por la nueva industria, lograron su participación en la tala de mangle y en la recolección de larva de camarón y camarona ovada. A pesar de esto, los diez integrantes de FUNDECOL se organizaron en actividades más bien solita-

Estas dos actividades, la vigilancia y la recopilación de leyes, fueron la base de la que más adelante sería el Área Legal de FUNDECOL, que ha sido un pilar estratégico para los logros de la fundación, convirtiéndola en un interpellante válido de las autoridades.

rias y no sistematizadas de vigilancia del estuario y denuncia de infractores ante el Instituto Nacional Forestal de Areas Naturales y Vida Silvestre (INEFAN - actual Ministerio del Ambiente.)

Es justo señalar en este momento de la fundación el protagonismo de dos actores: los esposos Bernardo Reuter, un joven ingeniero químico alemán afincado en la isla desde hace 24 años y Lourdes Proaño, una abogada quiteña residente en Muisne. Bernardo Reuter, tenía una clara conciencia ecologista, desde su natal Alemania, de modo que fue un activista que inculcó el valor del manglar, explicando pacientemente a la gente de Muisne sus razones. Realizaba planos para la vigilancia, escribía remitidos, peleaba contra los camaroneros enfrentándolos abiertamente. Lourdes Proaño, por su parte, recopiló, sistematizó y analizó la documentación legal sobre el manglar desde la Constitución hasta los diversos cuerpos legales y normativas de entidades estatales.

Estas dos actividades, la vigilancia y la recopilación de leyes, fueron la base de la que más adelante sería el Área Legal de FUNDECOL, que ha sido un pilar estratégico para los logros de la fundación, convirtiéndola en un interpellante válido de las autoridades.

En esta importante etapa de crecimiento se logró llamar la atención de la comunidad local, de las autoridades y hasta de la prensa en torno a un tema aún desconocido. Se planteó por primera vez, el problema de la apropiación territorial de los

estuarios y su explotación ilícita, pues el Estado reconocía ya desde 1948, el valor de este ecosistema y en 1985 se había declarado de interés público su protección, reconociéndolo como Bosque Protector y Patrimonio Forestal.

Todo esto permitió tener un panorama claro de la correlación de fuerzas en torno al tema, pues, si bien el poder económico de los camaroneros incidía en la complicidad de las autoridades, la población aparentemente débil tenía a su favor el peso de un amplio cuerpo legal.

Finalmente se debe señalar que en este período se iniciaron los primeros contactos con otras provincias costeras y con otros países donde se vivían procesos similares. También se inician alianzas estratégicas con organizaciones ambientalistas, como Acción Ecológica.

En 1993, se desarrolla una conciencia de que los verdaderos afectados y los sectores más vulnerables son los recolectores y pescadores artesanales. Bajo la premisa de que los grupos de usuarios debían asumir la defensa de sus recursos, se hicieron los primeros contactos con grupos de base que trabajaron alrededor de la OCAME en los años ochenta. Con ellos se organizaron las primeras charlas y festivales culturales de concientización, por el reconocimiento del valor del ecosistema, como centro de toda la cultura local. Esta fue la base de una posterior Área de Educación y Comunicación. En este momento se inicia también el activismo característico de FUNDECOL.

---

## 4.2. SEGUNDA ETAPA (1995 – 1998)

### 4.2.1. SÍNTESIS

En ella los pescadores artesanales y los recolectores asumen la causa. Esta segunda etapa se ubica entre 1995 y 1998, a partir de la reintegración al grupo de algunos de los jóvenes fundadores del Frente de Defensa por los Derechos de Muisne, que regresaban de haber realizado sus estudios universitarios. El contexto socio - económico es el de una industria camaronesa en auge, que había significado la pérdida del 70% del ecosistema y el desplazamiento de 3.000 familias usuarias del manglar.

Para entonces, las comunidades rurales más empobrecidas que antes de la industria, ya discernen sobre el problema generado por la tala. En los lapsos de tiempo en que no pelan camarón o no están pescando larva, intentan volver a sus manglares y se encuentran con vigilantes armados que se lo impiden, o encuentran los sitios habituales de pesca y recolección cada vez menos productivos. Eso cuando no deben vivir el horror de los drásticos cambios en el paisaje, debido a las grandes áreas destruidas de la noche a la mañana. Debido a la escasez de la pesca, del camarón silvestre, la concha, el cangrejo y la desaparición de especies como los ostiones precisamente en la zona en que, por su abundancia previa a la industria fue llamada *Ostional*, los usuarios ancestrales se suman a las denuncias.

En 1994, el entonces presidente Sixto Durán Ballén decreta la veda de manglares por 5 años.

En 1995, una valoración de la situación y la presión de las poblaciones de la provincia de Esmeraldas, determinan que se emita el Decreto Ejecutivo 2619 de protección de manglares y prohibición de construcción y ampliación de piscinas camaronas en zonas de manglar.

En estas circunstancias, FUNDECOL analiza la urgencia de que las comunidades se involucren más activamente y asuman la legítima lucha por sus recursos naturales y deciden abrir el espacio de la Fundación. En 1995 se convoca a una Asamblea General a los representantes de los grupos de base: concheras, cangrejeros, pescadores artesanales y usuarios que alternan su actividad de recolección con la agricultura, para integrarlos como miembros activos de la Fundación.

Con voz y voto en la Asamblea y capacidad de integrar la directiva, los grupos que se suman a la propuesta son: Asociación de Concheras “Virgen del Carmen”, del recinto Bunche, “Virgen del Carmen” del Barrio Santa Rosa, “El Progreso” del barrio La Florida, la pre - asociación “Virgen de las Lajas” de la parroquia Bolívar, la pre - asociación de Agricultores “Tenemos que Trabajar”, del recinto Tortuga, Grupo de Carboneros “La Requema” del Barrio Bellavista y “Nuevo Renacer” del recinto Ostional.

En esta etapa se vuelve más clara la necesidad de buscar alternativas productivas frente a la depresión del ecosistema. Hay que mejorar los ingresos de las familias y disminuir la presión en el manglar que casi agota ya su

---

capacidad de carga y producción con la agresión de la industria.

Sin embargo este será uno de los temas más críticos debido a las características de las comunidades que mantienen formas

ancestrales de articulación a la tierra y a los recursos naturales. Ellas no tienen una experiencia de producción y además, a que en el mismo cantón no existe una tradición agrícola.

### Segunda Etapa (1995 - 1998)

#### Objetivos

En esta segunda etapa se plantean varios objetivos:

- ▣ Apertura del trabajo hacia las comunidades usuarias
- ▣ Crecimiento y fortalecimiento organizativo
- ▣ Organización del trabajo institucional
- ▣ Lucha por la vigencia del cuerpo legal que protege el manglar
- ▣ Recuperación del ecosistema a través de un mayor énfasis en la reforestación comunitaria
- ▣ Acciones de vigilancia y denuncia con participación de las comunidades
- ▣ Socialización de la experiencia de FUNDECOL a nivel local y nacional
- ▣ Incidencia en la opinión pública
- ▣ Búsqueda de alternativas productivas apoyando la agroecología y las primeras incursiones en ecoturismo.

#### Actividades

Se definen las siguientes acciones:

- ▣ En el plano institucional: en 1995 se re-estructuran los estatutos y la directiva de FUNDECOL, como fundación y ya no como cooperativa.
- ▣ Se conforman de la siguiente manera estas áreas de trabajo:

ÁREA	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	METODOLOGÍA
Recorridos Vigilancia y denuncias (área legal)	<p>1.- Promover la conservación de activa de las 700 ha. De manglar en pie, 150 hectáreas reforestadas por Fundecol y las comunidades de usuarios y otras áreas por reforestar</p> <p>2.- Dotar a las comunidades de base y miembros de Fundecol</p>	<p>Recorridos mensuales de vigilancia del estuario a cargo de las comunidades con el acompañamiento de promotores y responsable de área.</p> <p>Talleres de capacitación sobre legislación en manglares.</p> <p>Elaboración de carpetas de sistematización de denuncias realizadas a infractores.</p> <p>Elaboración de cuadernos de trabajo sobre aspectos de procedimiento legal para defensa del manglar y las comunidades</p> <p>Realización de denuncias a nuevos infractores</p>	<p>Participación comunitaria</p> <p>Acompañamiento del promotor a los grupos para fortalecer conocimientos sobre legislación en manglares y derechos colectivos, territoriales, derechos humanos</p>
Reforestación e investigación básica en manglares	<p>1.- Reincorporar al ecosistema de manglar zonas destruidas y abandonadas.</p> <p>2.- Dotar a los miembros de FUNDECOL y de las comunidades de conocimientos técnicos para reforestación de manglares.</p> <p>3.- Investigar la dinámica bio-física del ecosistema de manglar</p> <p>4.- Ensayar nuevas técnicas de reforestación para reforestar nuevas especies de manglar</p>	<p>Reforestación de cien hectáreas de manglar con la especie (<i>Rizophora sp.</i>)</p> <p>Elaborar registros de hectáreas reforestadas, mapeo y zonificación.</p> <p>Mantenimiento de viveros con propágulos y plantulas.</p> <p>Realización de talleres para monitoreo de áreas reforestadas. Monitoreo mensual de áreas y sistematización del monitoreo.</p>	<p>Diálogos de saberes</p> <p>Participación comunitaria</p> <p>Recuperación de la memoria del manglar</p> <p>Comidas comunitarias</p>
HUERTOS Y VIVEROS (Fincas Agroforestales, alternativas para los usuarios)	<p>1.- Incentivar la búsqueda de alternativas productivas relacionadas con la actividad agroforestal.</p> <p>2.- Recuperar formas tradicionales de producción agroforestal.</p>	<p>Talleres teórico prácticos sobre instalación y manejo de viveros agroforestales ecológicos.</p> <p>Talleres de capacitación en el manejo del abono orgánico, la implementación de huertos familiares con cultivos de ciclo corto</p>	<p>“Cambio de brazo”</p> <p>Recuperación de saberes ancestrales.</p> <p>Nuevos conocimientos para la recuperación de la tierra.</p> <p>Participación comunitaria.</p>

<p>APOYO ORGANIZATIVO Y DESARROLLO COMUNITARIO</p>	<p>1.- Fortalecer a las organizaciones comunitarias y formar líderes y promotores comunitarios.</p> <p>2.- Incentivar a las organizaciones para la movilización y gestión por la defensa del manglar.</p> <p>3.- Iniciar programas de desarrollo comunitario en áreas primarias, medioambiente y salud.</p>	<p>Talleres para promotores y facilitadores comunitarios.</p> <p>Seguimiento mensual a las comunidades de usuarios ancestrales del manglar y reuniones de trabajo y planificación de actividades con líderes comunitarios.</p> <p>Movilizaciones masivas para la defensa del ecosistema a nivel local, regional y nacional.</p> <p>Elaboración de materiales impresos para apoyo a la capacitación comunitaria.</p>	<p>Recuperación de la memoria histórica desde la oralidad.</p> <p>Recuperación del sentido comunitario.</p> <p>Conmemoración de fiestas.</p> <p>Reuniones lúdicas.</p>
<p>ETNO-EDUCACION Y RESCATE DE RAICES CULTURALES</p>	<p>1.- Fortalecer el programa existente de alfabetización en base a desarrollo mediático del pensamiento.</p> <p>2.- Diagnosticar e investigar aspectos socioculturales de las comunidades.</p> <p>3.- Iniciar procesos de educación no formal sobre aspectos propios de la zona en el ámbito cultural y de producción.</p>	<p>Clases semanales de alfabetización en comunidades y elaboración de material de apoyo para las mismas.</p> <p>Talleres para promotores sobre técnicas de investigación social.</p> <p>Realización de un diagnóstico sociocultural del cantón Muisne.</p> <p>“Diálogos de saberes” con los ancianos de la comunidad para recoger la memoria oral.</p>	<p>Diálogos de saberes</p> <p>Recuperación de la literatura afroecuatoriana.</p> <p>Reafirmación de referentes del manglar.</p>
<p>DISEÑO DE PROYECTOS, GESTION Y COMUNICACIÓN</p>	<p>1.- Difundir y promocionar el trabajo de defensa, conservación y recuperación del manglar.</p>	<p>Implementación de biblioteca y hemeroteca.</p> <p>Publicación bimensual sobre el trabajo de Fundecol y elaboración de boletines informativos para la prensa sobre el ecosistema del manglar y las actividades de sus usuarios.</p>	<p>Participación comunitaria</p> <p>Elaboración de materiales de apoyo al resto de áreas.</p> <p>Implementación de redes comunitarias.</p>

- 
- ☞ Selección de cinco promotores por áreas (de entre los/as líderes de los grupos de base). Ellos/as van a ser el nexo con la comunidad y quienes sostengan el proceso.
  - ☞ Capacitación de estos/as líderes, retomando la línea de los inicios de la Educación Popular, como un eje conductor, pero sobre todo una capacitación más teórica y metodológica en el sentido de hacer un reconocimiento de la realidad y confrontarla con la teoría para ir armando definiciones y conceptualizaciones, a fin de proponer acciones.
  - ☞ Regularización de las vigilancias y denuncias por parte de los miembros de FUNDECOL e incorporación de los usuarios a esta actividad
  - ☞ Reforestación comunitaria periódica, en zonas taladas y abandonadas, siendo los miembros de la comunidad quienes asumen la responsabilidad por su cuidado.
  - ☞ Evaluación del trabajo por áreas, a través de reuniones mensuales, trimestrales y anuales
  - ☞ En 1997, inicio de una investigación, evaluación y sistematización del trabajo de FUNDECOL, a través del proyecto de tesis de maestría en comunicación y educación: Las Comunidades Usuarias Ancestrales del Ecosistema de Manglar Frente a la Industria Camaronera.
  - ☞ En cuanto al fortalecimiento organizativo se realizan en las comunidades actividades de alfabetización, una alfabetización que parte desde el conocimiento básico del manglar. Así se realizan las primeras lecturas y escrituras referentes a los recursos del ecosistema.
  - ☞ Charlas en las comunidades sobre el valor ecológico y social del manglar, actividad que cuenta con el apoyo de organizaciones ambientalistas nacionales.
  - ☞ Apoyo a los grupos que combinan la actividad de la recolección y pesca con la agricultura en pequeña escala (familias ampliadas, mayoritariamente mujeres jefes de familia que no tienen otra fuente de trabajo).
  - ☞ Asistencia técnica en agroecología y reforestación de bosque alto.
  - ☞ Se realizan contactos más estrechos con los medios de comunicación locales y nacionales
  - ☞ Se regulariza la difusión de las denuncias

- ▣ Se fortalece el trabajo de rescate de valores culturales, con la creación del grupo de marimba PIACUIL, conformado por usuarios de manglar (1997)
- ▣ En 1996 se apoyó a las federaciones de pescadores y recolectores del norte de la provincia de Esmeraldas que participan de la Coordinadora Provincial, para la declaratoria de la Reserva Ecológica de Manglares Cayapas Mataje
- ▣ FUNDECOL participa en la creación de la Red Internacional en Contra de la Industria del Camarón (ISA Net), en Choluteca Honduras.
- ▣ En estos años se organizan con mayor periodicidad los festivales de la comida típica del manglar, de marimba, arrullos, canto, décimas y poesía.

#### 4.2.2. VALORACIÓN

En este segundo período de vida, FUNDECOL define ya su carácter de Fundación desde y para la comunidad. El trabajo de fortalecimiento de las organizaciones empuja hacia un crecimiento de la estructura interna de la institución. La Fundación empieza a trabajar con una primera base de apoyo gestor de voluntariado, afincada en Quito. Allí se aporta en los contenidos de la capacitación y tiene a su cargo el trabajo de difusión y gestión de demandas ante los organismos competentes.

En cuanto al desarrollo de la estructura interna también se produce un salto cualitativo en 1997, con la investigación, evaluación y sistematización del trabajo de FUNDECOL. Se elabora entonces una tesis de maestría en comunicación y educación: *Las Comunidades Usuaris Ancestrales Frente a la Industria Camaronera*. Este es un primer momento de análisis y de trazarse objetivos a corto, mediano y

largo plazo para continuar creciendo. La división y sistematización de las áreas de trabajo y la labor de formación de promotores y responsables, se reafirmaron con la participación de las organizaciones.

En lo referente al ensayo de alternativas productivas de apoyo a las comunidades se dan los primeros pasos en el área de turismo ecológico. Y en las áreas que combinan su actividad con la agricultura se inicia un trabajo de asesoramiento en agro - ecología, sin mayores resultados por falta de una cultura de producción agrícola en estas comunidades. Este aspecto reforzó la auto - percepción de las comunidades recolectoras, frente al manglar como su fuente de vida, puesto que se trata de comunidades que no tienen acceso a la tierra, sino en casos muy particulares.

La concientización y capacitación se refuerzan, retomando las iniciales directrices del proceso organizativo, es decir el trabajo de Educación Popular. Entre los

---

contenidos figuran: pertenencia territorial, rescate del pensamiento mítico - simbólico, las relaciones equilibradas de sobrevivencia y la solidaridad.

También se fortalece el trabajo en la capital, manteniendo relaciones con instituciones y organismos del Estado. En esta etapa un aspecto importante es la firma del primer convenio de Cooperación entre FUNDECOL y el INEFAN para el manejo del Estuario del Río Muisne. Este convenio legitima las acciones de las organizaciones por la defensa y recuperación del ecosistema y permite plantear el tema de las concesiones de manglares a las comunidades usuarias ancestrales.

El activismo se fortalece en esta etapa. La organización de diversos eventos culturales y la masiva participación en las movilizaciones que se organizan refuerzan la identificación de las comunidades con la causa del manglar. Por su propia iniciativa nace el grupo de marimba PIACUIL, cuyo apareamiento en 1996 coincide con un momento de mayor visibilidad del proceso en lo local y lo nacional. El Grupo PIACUIL surge de las comunidades de base, como parte de la potenciación de procesos propios, de conocimiento - reflexión y propuesta.

Los nexos con las federaciones de pescadores y recolectores, del norte de la provincia de Esmeraldas, crecen también cuando FUNDECOL los apoya para la declaratoria de la Reserva Ecológica de Manglares Cayapas Mataje.

Se da un paso adelante en el contexto internacional también al participar en la creación de la Red Internacional en Contra de la Industria del Camarón (ISA Net). Se fortalece la Red Internacional a través de una comunicación intensa mediante correo electrónico y se realizan intercambios de información importantes en torno a los diferentes procesos.

Este desarrollo se refleja ampliamente en los medios de comunicación locales y a partir de las manifestaciones también empieza a ser observado por los medios nacionales. Cabe señalar que el trabajo de prensa se había iniciado en Quito desde 1989 y se había fortalecido inicialmente con la ayuda de Acción Ecológica, SWISSAID y el Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (FEPP), tres grandes aliados iniciales. De hecho, este aspecto de la lucha también dio un giro significativo. Al inicio del *boom* camaronero la imagen de las cámaras acuacultoras era altamente positiva. No se puede decir lo mismo ya a mediados de los años noventa, en que en lo internacional se desarrollan agresivas campañas de boicot a la producción camaronera y, en lo nacional, el peso de las denuncias mostró la otra cara de la moneda, minando la imagen de la boyante industria.

#### **4.3. TERCERA ETAPA (1998 – 2000)**

##### **4.3.1. SÍNTESIS**

Durante esta época se fortalece la presencia nacional e internacional. Nace la Coordinadora Nacional para la Defensa del Manglar.

---

En esos años la industria camaronera sufría un grave revés al quedar claro su carácter insustentable: de los laboratorios surgieron al menos tres tipos distintos de virus, la mancha blanca, el síndrome de cabeza amarilla y rezagos del síndrome de Taura. Estos virus afectaron no solamente a los laboratorios, sino también al prestigio del sector camaronero. Además, existe la posibilidad de contaminación de las especies silvestres del manglar, debido al antitécnico manejo de residuos desalojados en los estuarios.

No es posible hacer afirmaciones precisas sobre el impacto de estas enfermedades en el manglar. El único sector con capacidad técnica e infraestructura para valorarlo es precisamente el camaronero, pero desestimó el problema en su momento.

En este período, la veda de camarón y el decreto 1102 (pensado para frenar la expansión de la industria), aunque tardíamente, llegaban como un reconocimiento por parte del Estado de una actitud permisiva y cómplice prolongada por mucho tiempo y como un mensaje de que no se podía continuar destruyendo los recursos naturales. Pero la industria, que no estaba dispuesta a perder su fuente de riquezas. Con mucha astucia busca a través del Congreso subsidios y concesiones y continúa introduciéndose en Muisne y el norte de la provincia en zonas de playa, bahías y salitrales, donde aparentemente no tendrían restricciones. Una vez instalados, buscan la manera de extenderse,

desbrozando clandestinamente extensas áreas, para gestionar posteriormente los permisos, alegando que se trataba de zonas de salitres. En otras provincias la situación es similar.

En este contexto se produce un momento de efervescencia activista y de posicionamiento del tema de la *destrucción de los manglares*, desde la perspectiva de las comunidades, en medios de comunicación nacionales e internacionales.

Julio de 1998 marcará otro hito importante cuando en Muisne se reúnen más de 400 personas provenientes de organizaciones usuarias del manglar de la costa ecuatoriana, organizaciones ambientalistas nacionales e internacionales, personalidades que generan opinión pública en el país y medios de comunicación.

A nivel internacional se da un rompimiento con la Red Internacional, ya que esta red ha desviado sus objetivos hacia la investigación para demostrar la sustentabilidad de la industria camaronera. Lo hace cuando esta industria ha destruido ya más del 50% de los manglares a nivel mundial. Se producen entonces los primeros pasos para la creación de una red latinoamericana que represente los intereses de las comunidades y no los de la industria.

---

## **Tercera Etapa (1998 - 2000)**

### **Objetivos**

En esta etapa se plantean los siguientes objetivos:

- ▣ En lo interno: fortalecimiento de las distintas áreas de trabajo
- ▣ Sistematización de la labor con las comunidades
- ▣ Fortalecimiento de las organizaciones usuarias ancestrales del ecosistema de manglar de la costa ecuatoriana
- ▣ Construcción de una imagen pública de la Coordinadora Nacional para la Defensa del Manglar
- ▣ Lucha jurídica y política por detener la impunidad de que gozan los agresores del manglar
- ▣ Presión al estado y organismos competentes para frenar la impunidad de la industria y recuperación del Ecosistema
- ▣ Énfasis en el trabajo de reforestación en las diversas provincias, replicando la experiencia de FUNDECOL.
- ▣ Fortalecimiento y protagonismo de la organización nacional
- ▣ Establecimiento de alianzas estratégicas con actores sociales y políticos
- ▣ Visibilidad del problema ante la opinión pública nacional y en foros internacionales

### **Actividades**

- ▣ Se intensifica el trabajo a nivel nacional y se inicia una lucha conjunta, conformando la Coordinadora Nacional para la Defensa del Manglar, en 1998 en la que confluyen representantes de las comunidades del manglar y organizaciones ambientalistas de las provincias de Esmeraldas, El Oro, Guayas, Manabí y ONG's y universidades de Quito.
- ▣ Desde 1998 se organizan Campañas Nacionales e Internacionales, en las que participan las comunidades de usuarios, simpatizantes de esta causa y activistas internacionales.
- ▣ Movilizaciones hasta Quito para presionar en el Congreso Nacional y Ministerios en contra de la impunidad, incluso se logra llegar a una toma de la Plaza de la Independencia

- ☞ En 1998 *Greenpeace* llega con su barco el *Rainbow Warrior* que participa en la destrucción de una camaronera ilegal, causando reacciones oficiales que trascienden a la prensa nacional e internacional
- ☞ A partir de este hecho se produce una agresiva incursión en los medios de comunicación, que acogen el tema y se interesan por la versión de las comunidades
- ☞ En nombre de la Coordinadora Nacional se instauran importantes acciones legales contra el Estado y la industria camaronera. Se elabora un estudio sobre la impunidad legal en el caso de los manglares ecuatorianos, sobre la base de varios años de denuncias de la tala ilegal
- ☞ FUNDECOL y la Coordinadora Nacional para la Defensa del Manglar participan en eventos internacionales, donde se da a conocer la problemática del manglar.
- ☞ Se consigue frenar por dos ocasiones proyectos de Ley de privatización de zonas de playas y bahías a favor de la industria camaronera, a través de recursos de amparo instaurados en contra del Gobierno Nacional, los Ministerios de Ambiente, Agricultura, Defensa, Comercio Exterior y Congreso Nacional.
- ☞ Se empieza a discutir a nivel de las organizaciones de la Coordinadora sobre la necesidad de una Ley Especial de Protección de Manglares.
- ☞ En julio del 1999, durante la campaña Día de la Defensa del Manglar se logra el Decreto Ejecutivo 1102 de veda indefinida de manglares y de concesión de manglares a las comunidades.

#### 4.3.2. VALORACIÓN

Este se puede calificar como el momento más importante del desarrollo de FUNDECOL a nivel nacional e internacional. En el plano de la recuperación, defensa y conservación del ecosistema de manglar, FUNDECOL ha logrado acumular una importante experiencia, principalmente en lo que se refiere a la participación comunitaria. Para esta nueva etapa se cuenta con 24 organizaciones comunitarias participantes activas de FUNDECOL, es

decir, existe un crecimiento importante especialmente en lo que se refiere a grupos artístico culturales de baile de marimba.

Otro aspecto que tiene un gran valor es el de la recuperación del ecosistema de manglar mediante la reforestación. Para el año 2002 alcanzan 300 hectáreas en el estuario del río Muisne.

En los años 1999 y 2000 se logra el veto de los artículos de privatización de zonas de playas y bahías propuestas por la industria

---

camaronera a través de la Ley de Reordenamiento de las Finanzas Públicas y la Ley de Promoción de la Inversión y Participación Ciudadana, (Ley Trole Uno y Ley Trole Dos), impulsadas por el gobierno de Jamil Mahuad y Gustavo Noboa respectivamente.

En este mismo sentido, siendo la parte legislativa una preocupación constante, se logra sistematizar y analizar 56 disposiciones legales que protegen el ecosistema de manglar. Se propone la Ley Especial de Defensa del Manglar en el Congreso Nacional, actualmente en segundo debate, que tiene como objetivo evitar la destrucción del ecosistema y reducir la dispersión en cuanto a la competencia institucional en el manejo y protección de los manglares

En el año 2000 se logra también el primer Recurso de Revisión en un caso de tala de manglar en el estuario del Río Muisne, sancionado de acuerdo a la valoración realizada por la Contraloría General del Estado. Esto permite sentar precedentes para las sanciones en el caso de tala de manglar, pues antes se habían registrado cientos de casos sancionados a favor de los taladores de manglar o sancionados con diez salarios mínimos vitales y ejecutoriados pero no ejecutados.

Desde lo local, la apropiación del proyecto político y social de FUNDECOL por parte de las comunidades usuarias del manglar, dio como resultado un empoderamiento que las conduce a una participación activa y un activismo masivo, en las acciones que apoya FUNDECOL. Así se inspira a la lucha de otras organizaciones

de la costa ecuatoriana, principalmente del norte de Esmeraldas y de la provincia de El Oro.

En lo relativo a la organización nacional, la Coordinadora Nacional para la Defensa del Manglar nace en un momento de madurez del proceso de FUNDECOL y con la expectativa, por parte de sus miembros, de aprender de la experiencia de la fundación. Es decir, se trata de un espacio de encuentro con otras organizaciones que ven en la propuesta de Muisne un referente de organización de defensa. Se suman, además, organizaciones de derechos humanos y organizaciones religiosas. Aún sin recursos, ni proyectos propios, el trabajo previo de la Fundación abrió los espacios necesarios para que la Coordinadora pueda asumir la representación de las comunidades usuarias en el país. El desafío actual es el fortalecimiento de la Coordinadora, la búsqueda y formación de líderes, el planteamiento de objetivos comunes, que vayan a la par con el crecimiento de las comunidades locales en cada provincia.

En esta etapa FUNDECOL cedió a la Coordinadora (por su peso en términos de representatividad) el protagonismo para que asuma procesos como la interpelación jurídica a las autoridades de turno y la presión ante las instituciones estatales para luchar contra la impunidad. De hecho, al amparo de la legislación existente y con el precedente de los procesos instaurados, se trabaja en un pedido de moratoria para la industria camaronera y el pedido de concesiones para las comunidades usuarias, que es una de las próximas metas a lograrse.

---

Actualmente la Coordinadora ha llegado a ser un interlocutor ante el gobierno, con el que no se ha dejado de dialogar y del que, en un trabajo de hormiga, se van consiguiendo reivindicaciones.

Frente a la opinión pública, la presencia de Greenpeace durante dos años consecutivos para las campañas nacionales para la defensa del manglar, generó un importante momento de activismo. Los medios de comunicación dieron amplia cobertura a la presencia de los activistas, más aún cuando se produjeron serios enfrentamientos con una de las camarónicas instaladas ilegalmente en Muisne. Esta coyuntura significó ante la opinión pública un posicionamiento del tema del manglar, pero desde la perspectiva de las comunidades. Los medios de comunicación más importantes y aún los más conservadores del país, han abierto las puertas a los representantes de FUNDECOL y de la Coordinadora, sobre una base de credibilidad y trabajo reconocido. Se logró dar a conocer la importancia del tema, la dimensión de la organización y la capacidad de convocatoria en el país, puesto que estuvieron presentes en la Campaña activistas de derechos humanos y hasta miembros de la Comisión de Medio Ambiente del Congreso.

En los años 1999 y 2000 se logró frenar un intento de legislación para que los acuacultores obtuvieran subsidios y concesiones por cien años. También la justicia concedió un recurso de amparo interpuesto por la Coordinadora en contra del entonces presidente Jamil Mahuad, sentando un precedente importante. El Ministerio del Ambiente fue

interpelado en varias ocasiones e incluso fue confrontado en un panel internacional de Naciones Unidas, donde la representación de la Coordinadora expuso la verdadera situación del Manglar, en contraste con un barnizado informe estatal.

En el plano internacional se fortalece la idea de crear una *Red Latinoamericana*, que represente a las comunidades usuarias ancestrales del ecosistema de manglar y sostenga el punto de vista de los países productores de camarón tropical, donde se están destruyendo los ecosistemas costeros. Esta *Red* se forma en el año 2000, después de una serie de encuentros y acuerdos con organizaciones de 10 países de América. Estados Unidos, México, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Guatemala, Brasil, Venezuela, Colombia y Ecuador fundan la *Red Latinoamericana para la Defensa de los Ecosistemas Costeros y la Vida de las Comunidades Locales*. Los objetivos principales de la *Red* son fortalecer procesos locales de defensa de los recursos naturales y luchar en contra del modelo de desarrollo industrial basado en la explotación irracional de los recursos costeros y la exclusión de las comunidades.

Esta *Red* retoma el sentido inicial de la consigna del manglar para las comunidades. Esto significa ratificar el derecho a la soberanía alimentaria, al desarrollo fundado en las economías locales y el respeto a las identidades, y en contra de una industria que no es sustentable.

Son años en los que si bien aparentemente se descuida un poco

---

el trabajo local, en el sentido más bien de los esfuerzos y presupuestos, en cambio son muy productivos en la retroalimentación con las comunidades del cantón Muisne, que se encuentran ahora acompañadas y con una visión global del problema y un reconocimiento de otros actores nacionales e internacionales en su misma situación.

#### **4.4. CUARTA ETAPA (2000 – 2003)**

##### **4.4.1. SÍNTESIS**

En estos años se vuelve la mirada a lo local. Aunque la mayor atención para el proceso de defensa del manglar en los años 1998 al 2000 se concentró en los espacios nacional e internacional, nunca se abandonó el trabajo en el cantón Muisne y más bien existe un buen flujo de información de lo local hacia lo nacional e internacional y viceversa.

A partir del año 2000 se vive al interior de la organización una marcada y creciente necesidad de abrirse más hacia el desarrollo comunitario local y la participación política. Estas líneas, que inspiraron el nacimiento mismo de FUNDECOL, implicaban más áreas de trabajo y más actores.

Así, una cuarta etapa se inicia en el año 2000, marcada por la coyuntura política del cantón Muisne. Lo que a primera vista podría percibirse como un paréntesis en el proceso de la Fundación, es en realidad una consecuencia de su mismo origen. Profundamente ligada a la comunidad y habiendo surgido como un Comité para la Defensa del cantón, FUNDECOL

retoma como prioridad la preocupación por las condiciones de vida de sus habitantes. Concretamente, se moviliza debido a las innumerables denuncias de corrupción en contra del alcalde, un cacique criollo que se enriqueció durante 35 años de permanencia en el poder local. Frente a un ostentoso estilo de vida de Milton Bucheli, dueño de camaroneras, propiedades y hasta islas de Muisne, las parroquias rurales continúan sin tener servicio de agua potable, ni luz eléctrica, ni servicio telefónico, ni centros de salud.

En el año 2000, gana nuevamente el Partido Social Cristiano con el Alcalde Milton Bucheli a la cabeza. No obstante se produjo una gran movilización de la población de la cabecera cantonal en contra de esta nueva reelección, lograda en base a fraude electoral, como lo testifican muchos pobladores y como ha sido una práctica usual en la zona. Partidos políticos, organizaciones sociales y población civil son protagonistas de una gran revuelta en la capital del cantón, la isla de Muisne, en contra del pretendido alcalde. Esta revuelta impidió la posesión de las autoridades y desterró al alcalde Bucheli y la vicealcalde, su esposa, María Eugenia Rodríguez.

Esto marca un momento importante para FUNDECOL, que se involucra a fondo con este proceso y toma la iniciativa de conformar el Parlamento de los Pueblos de Muisne. Se inicia allí el proceso de revocatoria del mandato de Milton Bucheli, por incumplimiento de su plan de Gobierno.

Pese a los esfuerzos que realiza FUNDECOL por convocar a una unidad de todas las organizaciones para enfrentar los problemas locales con mayor fuerza, no se lo consigue y, poco a poco, cada organización busca un protagonismo, debilitando la lucha contra un contendor influyente y poderoso, capaz de comprar incluso a la justicia.

En principio, y durante un año, la acción de FUNDECOL, en este tema, es espontánea. No tuvo una planificación sino que fue una respuesta ante los hechos. Esto ocasionó un momento de desorden interno en cuanto a las planificaciones y objetivos de los proyectos. En efecto, FUNDECOL entró a participar con su infraestructura y capacidad de gestión, en la recolección y sistematización de información, fue parte de las movilizaciones populares y recolectó firmas para plantear la revocatoria del mandato. Las reuniones del Parlamento Popular coparon toda la atención en detrimento de las acciones previstas en el programa general de la organización.

El Parlamento Popular de Muisne constituye en ese momento un espacio de encuentro de varios actores, unidos exclusivamente en la lucha en contra de Milton Bucheli y que ha tenido el poder de mantener al alcalde fuera de la capital del cantón. Sin embargo, no es un espacio donde se gesticione una verdadera propuesta para impulsar una forma diferente de gobierno, y no puede sostenerse más allá de este objetivo preciso.

Pese a los esfuerzos que realiza FUNDECOL por convocar a una unidad de todas las organizaciones para enfrentar los problemas locales con mayor fuerza, no se lo consigue y, poco a poco, cada organización busca un protagonismo, debilitando la lucha contra un contendor influyente y poderoso, capaz de comprar incluso a la justicia.

Por casi dos años esta situación de abandono del Municipio de

Muisne se prolonga sin que ninguna autoridad dé una respuesta concreta. A pesar de las denuncias ante el Ministerio de Gobierno, Fiscalía General del Estado, Contraloría General del Estado, Congreso Nacional, Comisión Anticorrupción y organismos locales, poco o nada se consigue. Esto va desgastando a los grupos más convencidos y comprometidos. Sin embargo FUNDECOL continúa insistiendo y haciendo denuncias a nivel de medios de comunicación y presionando a autoridades.

Se ve la necesidad de detenerse un momento a reflexionar sobre lo que estaba en ese momento sucediendo, para procesarlo e integrarlo como eje del trabajo general. Hay que recalcar que esta ha sido siempre una práctica de FUNDECOL, detenerse constantemente a hacer una reflexión conjunta para tomar las decisiones.

En Asamblea General se decide intervenir directamente en este proceso e integrarlo al trabajo como una prioridad, es decir retomar las motivaciones iniciales de FUNDECOL. Pero el punto de partida era diferente. Ahora con una cierta consolidación del equipo, con una experiencia de participación comunitaria importante y sobre todo con un buen conocimiento del manejo legal y la gestión ante las diversas instituciones

Se realiza un trabajo de fortalecimiento organizacional al interior de FUNDECOL y se definen las potencialidades y condiciones para entrar en un trabajo más ligado a la vida política local. Luego de un auto - diagnóstico y

---

análisis de lo realizado, se elabora un plan estratégico para la institución que en el mediano plazo contribuirá a construir El *Plan de Vida del Cantón Muisne*.

Esto implica un reto para todos y cada uno de los participantes, pues es abrirse nuevos campos de

trabajo. Desde la recuperación, defensa y conservación del manglar hacia construir una propuesta de conjunto, donde podamos converger todos los pobladores, las diferentes organizaciones e instituciones para definir una convivencia armónica entre la naturaleza y los seres humanos.

### **Plan Estratégico de FUNDECOL (2000 - 2003)**

#### **Misión**

Defender, recuperar y conservar el ecosistema de manglar apoyando el desarrollo comunitario

#### **Visión comunitaria**

La comunidad del cantón Muisne, actúa con plena conciencia de que la defensa del manglar es la defensa de la vida y asume ese rol dentro de un proceso autogestionado y de participación activa por el respeto a sus derechos, el desarrollo humano comunitario, la construcción de una sociedad más equitativa actuando en coordinación con otros actores sociales del cantón, la provincia y el país.

#### **Objetivos estratégicos**

- ☞ Promover y apoyar la defensa del recurso manglar en las comunidades costeras del Ecuador.
- ☞ Impulsar la investigación y el desarrollo de metodologías apropiadas para la defensa, conservación y recuperación del ecosistema de manglar.
- ☞ Desarrollar e implementar iniciativas productivas en las comunidades de usuarios ancestrales del ecosistema de manglar como apoyo a su desarrollo comunitario.
- ☞ Difundir y trabajar la defensa y promoción de los derechos ciudadanos, derechos humanos, políticos, ambientales, económicos y sociales de y con la población.
- ☞ Impulsar el desarrollo local comunitario fundamentado en la identidad.
- ☞ Conservar el reconocimiento y la credibilidad de la comunidad local nacional e internacional en relación a los programas de investigación, defensa del ecosistema manglar y desarrollo comunitario local.

---

## Valores

Solidaridad, libertad, afecto, armonía interior, conciencia ecológica, honestidad, conducta ética, autoestima, responsabilidad, liderazgo.

## Areas

Se reorganiza la estructura interna de FUNDECOL, redefiniendo las siguientes áreas de trabajo:

- ▣ REFORESTACION E INVESTIGACIÓN EN MANGLARES, en la que se impulsa la investigación, desarrollo y difusión de tecnologías para la reforestación de manglares y otras especies asociadas y del medio.
- ▣ AREA JURÍDICO LEGAL DE VIGILANCIAS Y DENUNCIAS, que comprende acciones de denuncia, defensa, seguimiento a procesos legales, apoyo a legalización de organizaciones, sistematización de marco legal y formulación de propuestas de ley. Se incorpora el enfoque de derechos para posicionar el tema de la ciudadanía en la comunidad y a partir de allí fortalecer la participación.
- ▣ AREA DE DESARROLLO COMUNITARIO, que contempla actividades de fortalecimiento organizacional, apoyo para la formulación e implementación de planes de desarrollo comunitario, formación de líderes y salud comunitaria.
- ▣ ALTERNATIVAS PRODUCTIVAS COMUNITARIAS, que incorpora las actividades relacionadas con la asistencia técnica a grupos comunitarios para la producción y el impulso de emprendimientos en turismo, agroecología, crédito, artesanía.
- ▣ AREA DE COMUNICACIÓN Y EDUCACIÓN COMUNITARIA, debe facilitar la cohesión interna en base a un amplio conocimiento y apoyo de lo que hacen todas las áreas. Debe promover la participación desde la cultura y la identidad. Ayudará a posicionar a FUNDECOL y su propuesta de desarrollo local integral. En el ámbito de la educación debe propiciar la formación teórica y metodológica de educadores y líderes comunitarios que sostengan el trabajo comunitario y su proyección futura.

Sobre la base de una evaluación del trabajo se replantean las áreas de trabajo, formando promotores multidisciplinarios, con capacidad de moverse en las diversas áreas. Se retoma el método de trabajo anterior, pero descentralizando su trabajo territorialmente.

---

#### 4.4.2. LOS RETOS

A pesar de que se realiza este ejercicio de fortalecimiento institucional, aun no se logra definir cuál es el rol de FUNDECOL en el contexto local. El escenario local es sumamente complejo, tanto en el ámbito político, como en el de la organización social y el manejo ambiental.

En lo político se enfrenta el proceso electoral para concejales de minoría, esto influye en la toma de posiciones de las organizaciones sociales y los partidos políticos. Frente a las elecciones FUNDECOL realiza esfuerzos por convocar a la unidad cantonal en contra de los partidos tradicionales en el poder (Partido Social Cristiano y PRE), sin resultados positivos, por falta de opciones. Sin embargo queda una experiencia de diálogo con diversos actores como grupos juveniles y Seguro Campesino, que están inquietos por construir algo diferente en el Cantón que posibilite un cambio cualitativo. En cuanto a lo ambiental, una nueva amenaza toma forma en las zonas altas: las agro - industrias de palma africana, eucalipto y teca que podrían terminar con las tierras agrícolas y los remanentes de bosque húmedo tropical.

En los actuales momentos FUNDECOL se plantea la Construcción de un *Plan de Vida para el Cantón Muisne*, una propuesta que pase de la resistencia ciudadana a la propuesta ciudadana. Dicha propuesta no busca la toma del gobierno local, sino que quisiera ser una *expresión y acción desde la sociedad civil organizada*.

Para la construcción del Plan de Vida del Cantón Muisne se definen cuatro ejes temáticos:

- ☞ Desarrollo Comunitario Local con Identidad
- ☞ Ecología Humana y Economía Ecológica
- ☞ Política, Democracia, Participación Comunitaria y Ciudadana
- ☞ Educación y Comunicación

*El objetivo de dicho plan es impulsar un proceso de gestión local comunitaria participativa que contribuya al desarrollo humano comunitario de Muisne y construya una sociedad incluyente, alegre, integrada, digna y con menos pobreza.*

Tal es el reto que se plantea la organización local, para lo cual se reconoce la necesidad de un nuevo proceso de formación de sus miembros para enfrentarlo.

---

## CONCLUSIONES

La experiencia de casi 13 años de trabajo de FUNDECOL es un ir y venir dinámico y de transformación constante. Pero no se pierde de vista el objetivo principal: el derecho a la vida de las comunidades y los recursos naturales. El tránsito histórico de lo local a lo global sin perder la perspectiva, es quizá uno de los valores más importantes de la Fundación. En este devenir juega un papel muy importante la conciencia de la cotidianidad, la espontaneidad, la elaboración conceptual, pero sobre todo la ética expresada en la solidaridad, el respeto, la honestidad y la autenticidad.

Sin embargo hay que reconocer muchas falencias en cuanto a la propuesta. Una de ellas es la incapacidad de articular con organizaciones y movimientos sociales nacionales para concretar propuestas nacionales. Es decir, la imposibilidad de confluir en agendas y participación política nacional. Otra dificultad ha sido la acumulación de responsabilidades en tres o cuatro personas para liderar los procesos. Esto produce un desnivel entre los miembros activos.

En el plano metodológico cabe señalar que no está resuelto el problema del enfrentamiento entre la convivencia de un pensamiento ancestral y un pensamiento moderno lógico - científico que coexiste en las poblaciones del manglar. Pero el problema no es resolverlo sino como entenderlo y crear nuevas ideas a partir de allí.

Aprendimos que tal como los árboles del manglar, cuyas raíces están fuera de la tierra y a diferencia de los manzanos dibujados en el árbol de problemas, el pensamiento de las comunidades del manglar está al revés de nuestra razón occidental. Desde ese pensamiento debemos encontrarnos y empezar a construir para la equidad, para la solidaridad, para el respeto, para el otro.

---

# BIBLIOGRAFIA GENERAL

---

Abbot, J. y Guijt, I. 1999. Cambiando Perspectivas para Observar el Cambio: enfoques participativos para monitoreo del medio ambiente. Santa Cruz: IIED, DFID-Universidad Nur.

ALA. 1996. Género y Equidad, Manual de Metodología de Trabajo con Mujeres Rurales, Convenio ALA 93/17, Proyecto de Desarrollo de la Mujer Rural en la Provincia de Chimborazo.

Alberich, Tomas. 2000. "Perspectivas de la Investigación Social", en Villasante, R. Tomás, et. al. (coordinadores) La Investigación Social Participativa, construyendo ciudadanía/1. España: El Viejo Topo.

Almeida, A. y Bujes, Cesar. 2001. "Método de Resolución de Problemas-MRP", en Markus Brose: Metodología Participativa, Una introducción a 29 instrumentos. Porto Alegre: AMENCAR, Colección Participe, Tomo Editorial.

Ambrose, K., Larenas, R., Cárdenas, C. Vieira. M. 2003. Control Social de Servicios. Ecuador: Ediciones Abya Yala, Ministerio de Bienestar Social, GTZ-PMA,.

Astorga, Alfredo y Bart van Der Bijl. 1994. Manual de Diagnóstico Participativo, Quito: CEDEP.

Arriagada, Ricardo. 2002. Diseño del Sistema de Desempeño para Evaluar la Gestión Municipal: Propuesta Metodológica. Santiago de Chile: ILPES-CEPAL,.

Balarezo, Susana. Guía Metodológica para incorporar la Dimensión de Género en el Ciclo de Proyectos Forestales Participativos. Quito: FAO-FTPP-DFPA.

Barbosa da Silva, Evanildo. 2001. "Orçamento participativo no Brasil: Porto Alegre e Recife", en Markus Brose: Metodología Participativa, Una introducción a 29 instrumentos. Porto Alegre: AMENCAR, Colección Participe, Tomo Editorial.

Barbero, Jesús Martín. 1987. De los medios a las mediaciones. Barcelona: Editorial Gustavo Gili.

Beltrán Luis Ramiro. Comunicación para el desarrollo en Latinoamérica: Una Evaluación Sucinta al Cabo de Cuarenta Años.

Bernechea, M., González, E., y Morgan, M. 1992. ¿Y cómo lo hace? Propuesta de método de sistematización. Lima: Taller Permanente de Sistematización-CEAAL-.

---

Brose, Markus (organizador) 2001. Metodología Participativa, Uma introducao a 29 instrumentos. Porto Alegre: AMENCAR, Colecao Participe, Tomo Editorial.

Bossuyt, Jean, et., al. 2002. ¿Cuál es la concertación entre el Estado y la sociedad civil? Comisión de Proyectos de 11.11.11, Bruselas: Universidad de Gante.

Bunge, Mario. 2001. Diccionario de Filosofía. México: Siglo Veintiuno Editores.

Burgwal, G. y Cuellar, J.C. 1999. Planificación Estratégica y Operativa aplicada a gobiernos locales. Quito, Ecuador.

Caravantes, Marta. 2000. El Sur según el Norte

Carroll, Thomas F. (Editor) 2002. Construyendo capacidades colectivas. Quito: SOKA University of America, The World Bank Group, PRODEPINE, Oxfam-América, Heifer International-Fundación Heifer Ecuador.

CEPAL. 1995. Manual de Formulación y Evaluación de Proyectos Sociales. Santiago de Chile: CEPAL-OEA-PROPOSAL.

Cevallos, María Belén y Laura Gazzotti. 2003. Aportes a la educación entre personas adultas. Módulo Transversal. Quito: Consorcio CAMAREN.

CLAVES. 1998. Gestión Participativa de las Asociaciones. Madrid: Equipo CLAVES, Promoción Cultural, Editorial Popular.

Cuadernos CERES SIN FECHA (del capítulo de CIUDAD)

Cunill, Nuria. 1997. Repensando lo público a través de la sociedad, nuevas formas de gestión pública y representación social. Venezuela: CLAD, Nueva Sociedad.

Chambers, Robert e Guijt Irene. 1995. "DRP: después de cinco años, ¿en qué estamos ahora?", en Revista Bosques, Árboles y Comunidades Rurales, No 26, Quito: Edición Latinoamericana.

Davis Case D'Arcy. 1999. Herramientas para la Comunidad. Conceptos, métodos y herramientas para el diagnóstico, seguimiento y la evaluación participativos en el Desarrollo Forestal Campesino. Quito: FAO, FPPP, Abya Yala.

Donovan, Patricio y Rivera María Teresa. 1993. EL Diagnóstico Participativo, Serie 1, Colección Aportes para la Capacitación Popular. Quito: ALAI, Abya Yala.

Donovan, Patricio y Rivera María Teresa. 1993. La Evaluación Participativa, Serie 2. Quito: ALAI, Abya Yala.

---

Durojeanni, Axel. 2000. Procedimientos de Gestión para el Desarrollo Sustentable, Santiago de Chile: CEPAL-ECLAC.

Gargurevich, Juan

Freire, Paulo. 1973. ¿Extensión y comunicación? La concientización en el medio rural. Buenos Aires: Tierra Nueva- Siglo XXI.

Freire, Paulo. 1985. La dimensión política de la educación. Quito: CE-DECO.

Freire, Paulo. 1996. Pedagogía del Oprimido. México: Edit. Siglo XXI.

Fürst, Edgar s.f. El debate actual sobre indicadores de sostenibilidad. Costa Rica: Centro Internacional en Política Económica Universidad Nacional Heredia.

Kliksberg, Bernardo. 2000. "Seis tesis no convencionales sobre participación", en Kliksberg, B. Y Tomassini, L. (compiladores) Capital social y cultura: claves estratégicas para el desarrollo, Banco Interamericano de Desarrollo, Fundación Felipe Herrera, México: Universidad de Maryland, Fondo de Cultura Económico.

Kenny-Jordan, Ch., Herz, C., Añazco, M. y Andrade, M. 1999. Construyendo Cambios, Desarrollo Forestal Comunitario en los Andes, Una propuesta de manejo participativo de los recursos renovables para el nuevo milenio, Quito: FTTP-FAO- DFC- Gobierno de los Países Bajos.

Kloosterman, Jeannette e Ineke van de Pol. 1998. La Aplicación del Enfoque de Género, Una herramienta para su validación en proyectos de desarrollo forestal comunitario. Quito: FAO-FTTP.

Estrella, M. y Gaventa, J. 1997. Who Counts Reality? Monitoring and Evaluation: A Literature Review Working Draft, Paper Prepared for the "International Workshop on Participatory Monitoring and Evaluation: Experiences and Lesson" Held at International for Rural Reconstruction (IIRR) campus, Cavite, Philippines, IDS, IIED, IDRC, UPWARD.

Fals-Borda, Orlando. 1988. Knowledge and People's Power. New Delhi: Indian Social Institute.

FAO. 1994. Planeamiento Andino Comunitario, Guía para su formulación, Documento de Trabajo No 1. Quito: FAO, DFC.

Fernández, Julio. 1989. Sistematización y Educación Popular. Lima: La Rueda.

FIDA. 2002. Aprendiendo para dar el siguiente paso. Guía de sistematización, (versión CD), Chile.

Fisher, R., Ury W. y Patton, B. 1995. Sí...¡de acuerdo! Cómo negociar sin ceder. Santa Fe de Bogotá: Grupo Editorial Norma.

---

Fisher, R., y Ertel, D. 1998. Sí...¡de acuerdo! En la Práctica, Guía: paso a paso para cerrar con éxito cualquier negociación. Santa Fe de Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Gagnete, Mercedes. 1986. Hacia una metodología de la sistematización. Buenos Aires: Editorial Humanitas.

Geilfus, Frans. 1997. 80 herramientas para el desarrollo participativo. Diagnóstico, Planificación, Monitoreo, Evaluación, El Salvador: IICA.

Grundmann, G., y Stahl, J. 2002. Como la sal en sopa, Conceptos, métodos y técnicas para profesionalizar el trabajo en las organizaciones de desarrollo. Quito: Ediciones Abya Yala,.

ICAM 1995. Manual para el Diagnóstico de Problemas Ambientales a Nivel Barrial, Quito: ICAM-Quito.

Jara, Oscar. 1994. Para sistematizar Experiencias. ALFORJA, Costa Rica.

Lama, José María 1990. Metodología de la Acción Voluntaria. Cuadernos de la Plataforma No 5, Plataforma del Voluntariado, Madrid.

López, José Fernando

López, Víctor (facilitador). 2000. Conflictos socioambientales, desafíos y propuestas para la gestión en América Latina. Quito: FTTP-COMUNIDEC, Abya Yala.

Martinic, Sergio. 1988. "Elementos metodológicos para la sistematización de proyectos de educación y acción social", en Martinic S. y Walker J.: Profesionales en la Acción. Santiago: CIDE.

Mebrahtu, E. et. al. 1997. Participatory Monitoring and Evaluation, PRA Topic Paks, IDS, University of Sussex, Brighton, UK.

Morgan, M. y Quiroz, T. 1986. "Acerca de la sistematización", en La Sistematización de la Práctica, CELATS, IIMA.

Morgan, M. y Monreal, M. 1991. "Una Propuesta de Lineamientos Orientadores para la Sistematización de Experiencias en Trabajo Social", en Sistematización, Propuesta Metodológica y dos Experiencias: Perú y Colombia. Lima: Nuevos Cuadernos CELATS No 17.

Mosquera, César. 1998. Planificación por Decisiones Estratégicas PDE. Decisiones, Ciudadanía y Descentralización, Guía Metodológica para Facilitadores de Desarrollo Local, Quito.

Nici, Nelson and Wright, Susan. 1995. Power and Participatory Development Theory and practice. London: Intermediate Technology Publications.

---

Ortiz, Pablo. 2003. Guía para el Tratamiento Participativo de Conflictos Socio Ambientales. Quito: COMUNIDEC, Ediciones Abya Yala,.

Díaz, Julio y Herz Carlos (Editores). 2001. Descentralización, Concertación y Democracia Participativa, IV Encuentro Nacional. Lima: Red Perú de Iniciativas de Concertación para el Desarrollo Local.

Palma, Diego. 1992. La sistematización como estrategia de conocimiento en la educación popular. El estado de la cuestión en América Latina. Santiago: CEAAL.

Pfeiffer, Meter. 2001. "Planejamento Estratégico Municipal-PEM: Uma abordagem para organizar e gerenciar o desenvolvimento municipal, en Markus Brose (organizador): Metodología Participativa, Uma introducao a 29 instrumentos, Porto Alegre: AMENCAR, Colecao Participe, Tomo Editorial.

PNUD. 1993. Informe sobre Desarrollo Humano, Participación Popular, Madrid: Ediciones Mundi-prensa.

Pretty, Jules et. al. 1998. Aprendizaje y Acción Participativa, Guía para Capacitadores, Universidad Nur, Santa Cruz, Bolivia.

Prieto 1993 ¿?????

Prieto 1994 ¿?????

Prieto Castillo, Daniel 1995. La comunicación educativa.

Prieto Castillo, Daniel. 1996. Palabras e imágenes para la comunicación impresa. Quito: Servicio Conjunto de Comunicación.

Prieto, Daniel. 1998. Continuidad de la palabra en tiempos de cultura mediática. En Redes Solidarias, culturas y multimedialidad. Quito: Servicio Conjunto de Comunicación.

Rahnema, Majid 1993. "Participation", in The Development Dictionary. A Guide to Knowledge as Power. Edited by Wolfgang Sacha, Johannesburg: Witwatersrand University Press.

Ramón, Galo. Manual de Planeamiento Andino Comunitario. Quito: Fundación Interamericana, COMUNIDEC.

Ramón, Galo 1995. "Metodologías participativas: el estado de la cuestión en América Latina", en El Desafío del Desarrollo Forestal Participativo, Memorias del Seminario Taller Latinoamericano, FAO-DFC, Quito.

Ramón, Galo. 2002. Pauta para la Sistematización Participativa de las Experiencias Locales. Quito: COMUNIDEC.

Rietbergen-McCraken, J. and Narayan D. 1998. Participation and Social Assessment, Tools and Techniques, The International Bank for

---

Reconstruction and Development / The World Bank, United States of American.

Romero, J.C. 2000. Sondeo de metodologías participativas en el Ecuador (borrador). Quito: Corporación OIKOS, FFTP.

Sáenz, Álvaro. 2002. Estándares para un Proceso de Desarrollo Local. Quito: AME-ODEPLAN-CONAMU-Ministerio del Ambiente- INEC- UNFPA.

Sánchez Alonso, M. 1988. Metodología y Práctica de la Participación, Madrid: Editorial Popular.

Selener, Daniel. 1996. Manual de Sistematización Participativa. Documentando, evaluando y aprendiendo de nuestros proyectos de desarrollo. Quito: Instituto Internacional de Reconstrucción Rural IIRR, Ediciones Abya Yala.

Selener, D, Endara, N. y Carvajal, J. 1999. Sondeo Rural Participativo. Guía Práctica. Quito: Instituto Internacional de Reconstrucción Rural IIRR.

Spencer J. Laura. 1994. Ganar Mediante la Participación. Iowa: Kendall / Hunt Publishing Company, Dubuque.

Stiefel, M., and Wolfe, M. 1984. The Quest For Participation. UNRISD, Mimeographed Preliminary Report, June.

Scrimshaw Susan y Hurtado Elena. 1988. Procedimientos de Asesoría Rápida PRA, para programas de nutrición y atención primaria de salud. Los Ángeles: Universidad de las Naciones Unidas, UNICEF, Centro de Estudios Latinoamericanos de UCLA.

Schönhuth, M. y Kievelitz, U. 1994. Diagnóstico Rural Rápido, Diagnóstico Rural Participativo, Métodos participativos de diagnóstico y planificación en la cooperación al desarrollo, República Federal de Alemania: GTZ.

Tanaka, Martín. 2001. Participación Popular en Políticas Sociales, Colección Mínima. Lima: Consorcio de investigación económica y social, IEP.

Trigueros Guardiola, I. 1991. Manual de Prácticas del Trabajo Social Comunitario en el Movimiento Ciudadano, Madrid: Siglo XXI.

Torres Dávila, Víctor H. Manual de Revitalización Cultural. Quito: COMUNIDEC-Fundación Interamericana.

Torres Dávila, Víctor H. 1996. Sistema de Desarrollo Local SISDEL: La participación comunitaria y vecinal en el ciclo de proyectos. Quito: COMUNIDEC-Corporación Interamericana para el Desarrollo de Base, Fundación Interamericana.

---

Torres Dávila, Víctor H. 2000. “Ampliación del componente seguimiento y evaluación del sistema de desarrollo local (SISDEL)”, en Berdegú Julio y Escobar Germán (Editores): Seguimiento y evaluación del manejo de recursos naturales. Santiago de Chile: IDRC-Red Internacional de Metodologías de Investigación, Fundación Comunicaciones del Agro.

Torres Dávila, Víctor H. (coordinador), Maldonado, V., Martínez, I., Vázquez, L. 2002. La Participación en Quito: miradas plurales. Quito: Universidad Politécnica Salesiana-Escuela de Gestión para el Desarrollo Local Sostenible, Ediciones Abya Yala.

Torres Dávila, Víctor H. 2003. Guía para Sistematización de Experiencias de Desarrollo Local. Quito: COMUNIDEC.

Velásquez, Fabio. 2001. “Desencanto y promesas: a propósito de la participación en la gestión local en Colombia”, en Hans-Jurgen Burchardt / Haroldo Dilla (editores): Mercados Globales y Gobernabilidad Local, Retos para la Descentralización, Venezuela: Nueva Sociedad.

Villasante, R. Tomás. 1991. Movimiento Ciudadano e Iniciativas Populares. Madrid: Ediciones HOAC.

Villasante, Tomás R., Manuel Montañés y José Martí (Comps.). s/f. La Investigación social participativa. Construyendo ciudadanía. España: El Viejo Topo.

Yacelga, Franklin y Carmen Mancheno. 2001. Propiedad medios en el Ecuador Democratizando la comunicación. Quito: Altermedio.

Zimmermann, Arthur. Gestión de Cambio Organizacional Caminos y herramientas, Quito: Ediciones Abya Yala.

# ANEXOS

## ANEXO 1

1.	ACM	Alternative Conflict Management
2.	AEA	Análisis de Sistemas Agroecológicos
3.	APGL	Audiencias Públicas - Gobierno Local
4.	AEG	Aplicación del Enfoque de Género
5.	BA	Beneficiary Assessment
6.	BS	Barómetro de la Sostenibilidad
7.	CE	Conversación Enfocada
8.	CAC	Capacitación para la Acción Campesina
9.	CPOC	Cambiando Perspectivas para Observar el Cambio
10.	CC	Concursos Campesinos
11.	CSS	Control Social de Servicios
12.	DELTA	Development Education Leadership Teams
13.	DGP	Desarrollo, Conocimiento y Participación en la Comunidad Andina
14.	D&D	Diagnóstico and Desing
15.	DL	Desarrollo de Liderazgos
16.	DRP	Diagnóstico Rural Participativo
17.	DRR	Diagnóstico Rural Rápido
18.	DRPP	Diagnóstico Rural Participativo y Planeamiento
19.	DRUP	Diagnóstico Rápido Urbano Participativo
20.	DPT	Desarrollo Participativo de Tecnologías
21.	DEP	Diagnóstico y Evaluación Participativos
22.	DRPA	Diagnóstico Rápido y Participativo de Agrosistemas
23.	DOP	Diagnóstico Organizacional Participativo
24.	DREP	Diagnóstico Rápido Económico Participativo
25.	DIPU	Diagnóstico Participativo de Unidades de Conservación
26.	DSEP	Diagnóstico, Seguimiento y Evaluación Participativos
27.	EPDL	Estándares para un Proceso de Desarrollo Local
28.	ERP	Evaluación Rural Participativa
29.	EPS	Evaluación de Progreso hacia la Sostenibilidad
30.	ESR	Evaluación de la Sostenibilidad Rural
31.	CBS	Encuestas básicas a nivel de comunidad
32.	RR	Enfoque de Reconocimiento Rápido
33.	FMM	Focalización Metodología Multicriterio
34.	GAP	Gestión Participativa de Desarrollo Rural
35.	GMGCCA	Guía Metodológica para la Gestión Comunitaria de Conflictos Ambientales
36.	GTPCS	Guía para el Tratamiento Participativo de Conflictos Socioambientales
37.	GRAAP	Groupe de Recherche et d'Appui pour l'Auto Promotion Paysanne
38.	GESPAR	Gestión Participativa para el Desarrollo Local
39.	GPC	Gestión Participativa de Conflictos

40.	GPUR	Guía Participativa para Planificación de la Radio
41.	GCO	Gestión de Cambio Organizacional
42.	IGC	Indicadores Generados por la Comunidad
43.	IAP	Investigación Acción Participativa
44.	IESA	Investigación y Extensión en Sistemas Agrícolas
45.	IPA	Investigación Participativa Agrícola
46.	INN	Incubadora de Nuevos Negocios
47.	LD	La Deliberación
48.	MMC	Manual de Métodos de Campo, herramientas de diagnóstico para apoyar los sistemas de manejo conjunto de bosques
49.	MR	Mapeo de Resultados
50.	MARP	Méthode Accélére de Recherche Participative
51.	MARPS	Mapeo analítico, reflexivo y participativo de la sostenibilidad
52.	MAPP	Método Altadir de Planificación Popular
53.	MRP	Método de Resolución de Problemas
54.	MAMPLA	Método de Autodiagnóstico de las Potencialidades Municipales y Planeamiento de Acciones
55.	MFPGS	Metodología FLACSO de Planificación-Gestión Asociada
56.	MRNCA	Manual para la Resolución Negociada de Conflictos Ambientales
57.	MRCO	Cómo utilizar la Mediación para Resolver Conflictos en las Organizaciones
58.	MRC	Manual de Revitalización Cultural
59.	MSP	Manual de Sistematización Participativa
60.	MDP	Manual de Diagnóstico Participativo
61.	MDPAB	Manual de Diagnóstico de Problemas Ambientales a nivel barrial
62.	NI	Negociación Infalible
63.	OF	Oficina de Futuro
64.	OP	Orçamento Participativo
65.	OPRC	Ocho Pasos para Resolver Conflictos
66.	PALM	Participatory Analysis and Learning Methods
67.	PLA	Participatory Learning & Action, A Trainer's Guide
68.	PTD	Participatory Technology Development
69.	PAC	Planeamiento Andino Comunitario
70.	ECOPLAN	Planificación Ambiental Municipal
71.	PACA	Participatory Appraisal of Competitive Advantage
72.	PASR	Planificación de la acción para la sostenibilidad rural
73.	PES	Planeamiento Estratégico Situacional
74.	PESP	Planeamiento Estratégico Situacional y Participativo
75.	PEM	Planeamiento Estratégico Municipal
76.	PIM	Participatory Impact Monitoring
77.	PGDS	Procedimientos de Gestión para el Desarrollo Sostenible
78.	PD	Process Documentation

79.	PCP	Planificación Comunitaria Participativa
80.	PMT	Planeación Comunitaria del Manejo del Territorio
81.	PE	Planificación Estratégica
82.	EC	Planificación Estratégica Cantonal
83.	PN	Pedagogía de la Negociación
84.	POP	Planeamiento y Monitoreo Organizacional Participativo
85.	PRM	Participatory Research Methods
86.	PRP	Planificación Rural Participativa
87.	PLP	Planificación Participativa Local
88.	PPDL	Planificación Participativa del desarrollo Local
89.	POE	Planificación y Orquestación de Eventos
90.	PME	Participatory Monitoring and Eva
91.	RAAKS	Rapid Assessment of Agriculture Knowledge Systems
92.	RAP	Rapid Assessment Procedures
93.	RAT	Rapid Assessment Techniques
94.	RCA	Rapid Catchment Analysis
95.	REA	Rapid Ethnographic Assessment
96.	RFSA	Rapid Food Security Assessment
97.	RMA	Rapid Multi-perspective Appraisal
98.	RRSA	Rapid Rural Systems Appraisal
99.	ROA	Samuhik Brahman (Joint trek)
100.	SA	Social Assessment
101.	SA	Stakeholder Analysis
102.	SISDEL	Sistema de Desarrollo Local
103.	SRR	Sondeo Rural Rápido
104.	SRP	Sondeo Rural Participativo
105.	SARAR	Self-Esteem Associative Strength Resourcefulness Action Planning Responsibility
106.	SBA	Secretos del Buen Alcalde
107.	TD	Teatro para el Desarrollo
108.	TFT	Training for Transformation
109.	TC	Taller de Consensos
110.	TP	Tecnología Participativa
111.	MICR	Third Party Consultation as a Method of Intergroup Conflict Resolution
112.	ZOPP	Método de Planeamiento de Proyectos Orientado por Objetivos

---

## ANEXO 2

### El trabajo con las Nuevas Tecnologías de Información y Comunicación (TICs) (Conclusiones del taller sobre TICs, Perú, año 2000)

#### **1. Construir soluciones concretas:**

El problema más serio que nos encontramos al ver programas que tienen que ver con las tecnologías de la información y de la comunicación -TICs- y el desarrollo es que muchísimas veces, demasiadas, estos están desconectados de lo que sucede y se necesita en el mundo real de las personas. La preocupación está en las máquinas y no en las personas.

La conectividad no es un fin en sí mismo, sino una herramienta que puede ayudar a construir soluciones concretas para los problemas y necesidades de la gente.

En un pueblito colombiano, en medio de la guerra, la emisora de radio comunitaria compró su primer computador a punta de rifas y saludos de cumpleaños transmitidos por la radio. Hoy son parte de una red nacional de radios comunitarias que trabajan para la paz, y se comunican por Internet con las demás emisoras, aparte de con un montón de gente en otros países, intercambiando guiones, noticias, y hasta programas grabados, cuando la conexión funciona bien. Les dejaron operar la cabina de acceso público a Internet cuando el concesionario nombrado por el gobierno no pudo más, y las cosas comenzaron a mejorar todavía más. Ahora la

gente siente como suya la Internet, a través del uso que hace la radio comunitaria, y cada vez hay más gente que quiere aprender a usar el correo, el chat, el web, porque han visto que les ayuda a conocer el mundo, a comunicarse con otros, a encontrar nuevas oportunidades. Ojalá que ahora sí consigan mejor conectividad, algo que los ponga en la red con conexión bien rápida, por cable o vía satélite que ya se puede, sin pasar por las líneas de teléfono que son tan caras y tan malas.

Más importante todavía, hay que poder apropiarse de las tecnologías, y convertirlas en herramientas que ayuden a encontrar soluciones a los problemas concretos.

#### **2. Andar al ritmo de la comunidad.**

El asunto es que los discursos son cada vez más superficiales, se conforman con rascar apenas la superficie y no alcanzan a entender de manera más profunda lo que pasa con la gente, sus necesidades, sus procesos de cambio. Tal vez esto se profundiza también gracias a la misma Internet, con la que se aceleran los tiempos y se acortan las distancias, ¡pero los días siguen teniendo las mismas 24 horas! A veces da la impresión de que viviéramos en una caída en picada hacia la “superficialidad profunda”.

Y lo que sale perdiendo es la calidad de la comunicación, y la calidad de los procesos de desarrollo. No se hace tanto lo que es relevante, sino lo que se pue-

---

de administrar y medir fácil y rápidamente, lo que da para inauguraciones vistosas y anuncios llamativos. Todo se hace a la carrera, de salida. Y del afán no queda sino el cansancio.

Los mejores resultados de unas buenas políticas y programas de desarrollo con las nuevas tecnologías se verán en un futuro, río abajo. Cuando los chicos y chicas que hoy están en las escuelas rurales sean adultos y sus vidas sean mejores por las nuevas oportunidades de realización personal que les abren las TICs.

### ***3. Aprender de los errores***

¡Hay que ser creativos con los errores! El problema no es cometerlos; el problema es no aprender de ellos y volver a repetirlos. Una de las cosas más importantes para que los proyectos de TICs contribuyan al desarrollo humano es que se pueda aprender de los aciertos y, especialmente, de los errores, aprender para poderlos mejorar, aprender para poder ser mejores.

Cuando se habla de evaluación muchas personas se sienten amenazadas, como si se tratara siempre de una auditoría para ver a quién echarle la culpa de los problemas. Aunque las auditorías son importantes para la rendición de cuentas y la verificación de procesos, la evaluación de resultados es otra cosa completamente distinta. Con la evaluación se busca aprender sobre los resultados de las actividades y programas, y comprender qué se hizo para mejorar o empeorar la situación, ojalá desde varias perspectivas dife-

rentes.

Los proyectos de desarrollo no son tema nuevo; tampoco la comunicación para el desarrollo. En ambos campos se ha aprendido mucho en el último medio siglo, y desde América Latina se han hecho contribuciones importantes a ambos campos, tanto en la teoría como en la práctica. Lo que sí es muy nuevo es este fenómeno de convergencia de las diferentes tecnologías --telecomunicaciones, computadoras y multimedia-- con la emergencia de la Internet y sus diferentes herramientas asociadas. Más nueva todavía es la utilización de todo esto para fines de desarrollo humano. Este campo de las TICs y el desarrollo no tiene siquiera diez años, lo cual es históricamente poco, pero mucho se ha avanzado en estos diez años. Por eso es importante evaluar estas nuevas experiencias y sistematizarlas.

### ***4. Localizar la comunicación globalizada***

Uno se pegaría un gran susto si se despertara hoy de un sueño de cien años. Muchas cosas han cambiando, pero yo creo que la más impresionante es que el mundo se ha hecho más pequeño. Ya no solo se puede viajar alrededor del mundo en bastante menos de 80 días, sino que el dinero y la información le dan la vuelta en segundos. Los mercados, las guerras y los productos se globalizan, así como los impactos sobre medio ambiente y la circulación de las ideas. Sin embargo, para la gran mayoría de las personas el sentido de su vida sigue siendo lo que tiene a su alrededor, su realidad local.

---

Las tecnologías hacen que sea cada vez más fácil estar en contacto con el resto del mundo, pero esto solo tiene sentido para el desarrollo humano si se convierte en resultados concretos en el entorno inmediato de las personas.

Esta tensión entre lo global y lo local tiene que resolverse creativamente en los proyectos de TICs y desarrollo. ¿Dónde está el balance entre la capacidad de intercambiar información con personas en el resto del mundo, y la posibilidad de transformar las condiciones de vida de nuestro alrededor? Sabemos de muchas personas y organizaciones que están muy conectadas con el mundo virtual, y no conocen a sus vecinos o no hacen ninguna actividad con otras organizaciones comparables en su misma ciudad. Igualmente, sabemos de muchas organizaciones y personas ocupadas en tratar de resolver problemas locales que parecen complicadísimos, y pierden muchísimo tiempo sin enterarse que ya existen soluciones sencillas o aportes interesantes en otros lugares del país o la región.

Sin embargo, creo que la lección más importante que hemos aprendido y que queremos compartir es que los proyectos de TICs y desarrollo tienen que anclarse en la realidad local de la gente, sus organizaciones, sus costumbres y su cultura.

En general es mejor apoyar y construir sobre lo que ya existe en lugar de tratar de comenzar desde cero. Las TICs no son un fin en sí mismo, así que no hay por qué creer que los proyectos con TICs, desconectados de su

entorno local, van a resultar siendo exitosos.

La tentación de muchos proyectos es tomar el camino fácil y comenzar desde cero, trayendo una solución predefinida para instalarla en una comunidad. Un caso extremo es el de los llamados “contenedores inteligentes”, un contenedor lleno de equipos de cómputo y otros aparatos, el cual es depositado en una comunidad con la pretensión de que va a solucionar los problemas de desarrollo. Este tipo de iniciativa sería mucho más útil si se inserta como parte de una organización ya existente y reconocida en la comunidad. Esta puede ser una radio comunitaria, una casa de cultura, una biblioteca pública o una escuela, organizaciones que ya existen en la comunidad y que forman parte de ella prestando un servicio útil, lugares a donde la gente va, experiencias a las cuales las TICs le pueden agregar una dimensión interesante con nuevas herramientas de trabajo. Pero los “contenedores inteligentes” desconectados de la comunidad que se han usado varias veces en América Latina han tenido, en general, poco éxito.

### ***5. Trabajar con perspectiva de equidad de género***

En los proyectos de TICs y desarrollo, las diferencias entre hombres y mujeres tienen repercusiones muy importantes, pues cada grupo tiene necesidades y capacidades diferentes, producto además de muchas otras desigualdades por razones de color de la piel, culto religioso, apellido, nivel de ingreso, lugar de habitación...

---

Trabajar con una perspectiva de género quiere decir tener en cuenta las diferencias que existen en la sociedad en las relaciones entre mujeres y hombres (y de manera más amplia, otras formas de discriminación basadas en diferencias de lengua, religión, etnia o clase social), para asegurar que todas las personas puedan tener las mismas oportunidades. Pero la perspectiva de género implica también diseñar acciones específicas que ayuden a las mujeres, y en general a quienes están del lado más débil de las relaciones de poder, para que puedan superar las barreras y apropiarse de las herramientas tecnológicas de manera que les ayuden a solucionar sus problemas y necesidades específicos.

#### **6. Hablar con voz propia**

Un día le pregunté a un grupo de mujeres indígenas en Guatemala qué tipo de información hacía falta en Internet. Ellas llevaban ya varios años trabajando en sus comunidades con diferentes herramientas de comunicación, y después de algunos talleres de capacitación ya sabían cómo usar la Internet. Me respondieron, casi en coro: “Lo que hace falta es información sobre nuestras comunidades.” La web tiene muchísima información sobre un montón de cosas, pero lo más fácil es encontrar información preparada desde la perspectiva de los poderosos, desde el Norte, desde los blancos; lo más común es encontrar información hecha para entretenimiento y consumo, pero ésta es casi siempre poco útil para quienes trabajan para el desarrollo humano. Y la poca información que sí se encuentra (digo poca en compa-

ración con todo lo que hay sobre otros temas) en general está escrita de maneras que es difícil de entender o de usar por las personas a quienes supuestamente va dirigida.

En el fondo, lo importante es aprender a comunicarse como la gente se comunica. Esto es algo mucho más difícil que lo que parece a primera vista, porque uno cree que todo el mundo entiende o se interesa por lo que uno dice. Pero esto no siempre es así. En materia de TICs y desarrollo, sería muy importante que la gente de las comunidades pueda participar en la definición de los temas, los contenidos y los formatos, para asegurarse que estos sean más cercanos a las necesidades, intereses y formas de comunicación propias de la gente. Por último, es urgente recordar que la Internet no está sola, y que lo mejor es combinarla con otras formas de comunicación para sacarle el mejor jugo.

#### **7. Generar nuevos conocimientos**

Las TICs nos ofrecen un mar casi infinito de nuevas informaciones, más que las que tu y yo podemos aspirar a absorber en nuestras vidas. Sin embargo, las TICs no nos ofrecen conocimiento. El conocimiento lo hacemos nosotros, los seres humanos, y no hay máquina o conexión que lo haga por nosotros. La acumulación de información no significa generación de conocimiento. Al contrario, la inundación que producen las TICs, saturándonos de nuevas informaciones a cada minuto, puede más bien llevar a la parálisis. Hay tanta información disponible que se pierde de

---

vista lo que es esencial. Y como el torrente continúa sin parar, pues se pierde la posibilidad de pensar, de reflexionar, de masticar las ideas con calma para llegar al fondo, para realmente generar conocimientos nuevos. Nos quedamos en la “superficialidad profunda”, la ilusión de conocimiento cuando no hay más que intoxicación por exceso de datos.

Las TICs abren la puerta a nuevas posibilidades de trabajo colaborativo sin fronteras geográficas, permitiendo que muchas personas intercambien ideas sin tener que

estar juntas en un mismo lugar. Más que máquinas y conectividad, se necesita capacidad y tiempo para usar los recursos tecnológicos de manera efectiva, para nadar en el océano de información sin ahogarse, y para apropiarse de lo que es útil para solucionar los problemas concretos del mundo real. Las TICs juegan un papel importante para el desarrollo humano, en la medida en que se convierten en herramientas para la generación de nuevos conocimientos útiles, y contribuyen a la transformación de la realidad.

## EL CONSORCIO CAMAREN

Es un sistema de capacitación para el manejo de los recursos naturales renovables, ejecutado a través de un consorcio de entidades públicas y privadas.

## LA CAPACITACIÓN

La capacitación CAMAREN se basa en un proceso que parte de las experiencias y la práctica, reúne enfoques teóricos, nuevas propuestas metodológicas, tecnológicas y herramientas de gestión. Combina los conocimientos científicos y prácticas tradicionales, profesionales e institucionales y aspira a que las nuevas propuestas se inserten en el espacio institucional, para asegurar la sostenibilidad de la capacitación. Este proceso parte de una construcción colectiva, enriquecida por el procedimiento metodológico de validación, ejecución y retroalimentación.

## FINALIDAD, OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DEL CAMAREN

El Consorcio se propone contribuir al manejo sostenible y equitativo de los recursos naturales renovables en el país, en términos sociales, económicos, teóricos y ecológicos.

El objetivo central es consolidar un sistema interinstitucional de capacitación para la gestión de los recursos naturales renovables, dirigido a técnicos y promotores campesinos.

Los principios orientadores de los programas de capacitación incluyen la construcción colectiva, el diálogo de saberes y la búsqueda de equidad.

## LOS MIEMBROS DEL CONSORCIO CAMAREN

- Central Ecuatoriana de Servicios Agrícolas (CESA)
- Centro de Capacitación del Campesino del Azuay (CECCA)
- Centro de Reconvención del Austro (CREA)
- Centro Internacional de Cooperación para el Desarrollo Agrícola (CICDA)
- Cooperativa de Asistencia y Recursos al Exterior (CARE)
- Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (FEPP)
- Fundación para el Desarrollo y la Creación Productiva (FUNDES)
- Instituto de Ecología y Desarrollo de las Comunidades Andinas (IEDECA)
- Instituto de Estudios Ecuatorianos (IEE)
- Red Agroforestal Ecuatoriana (RAFE)
- Universidad de Cuenca
- Universidad Nacional de Loja (UNL)

