



SAS²
Social Analysis Systems

SISTEMAS DE ANÁLISIS SOCIAL

SISTEMAS DE ANÁLISIS SOCIAL

**Enfoques y herramientas
participativas para procesos
de desarrollo.
(Compilación de experiencias
de aplicación)**

Este trabajo es parte de las actividades desarrolladas bajo el patrocinio de la IDRC de Canadá y la colaboración de la Universidad de Carleton en el proyecto SAS² Bolivia.

CEBEM Editores
Depósito Legal 4-1-2447-07
Edgar Pabón Balderas, compilador
Dirección CEBEM
Calle Macario Pinilla 291, Telf/Fax: (591-2) 2432910, 11
Casilla Postal: 9205
<http://www.sas2.net> y <http://sas.cebem.org>

Impreso en Bolivia

Presentación

Hace tres años, con el apoyo de la IDRC de Canadá, un conjunto de instituciones ponían en marcha un proyecto internacional centrado en procesos permanentes de colaboración, cuyo centro principal radicaba en la difusión de nuevos enfoques y herramientas que permitieran, a diferentes actores sociales, cerrar brechas entre sistemas de conocimiento expertos y sistemas de conocimiento locales.

Así, el proyecto de los Sistema de Análisis Social (SAS²) se desarrolla en diferentes regiones del mundo comenzando con Canadá en América del Norte, Nepal y la India en Asia, Costa Rica y Honduras en Centro América y Bolivia en la parte del Sur del continente.

En este último país, es el Centro Boliviano de Estudios Multidisciplinarios (CEBEM), una ONG con más de 21 años de trabajo en áreas de investigación y capacitación, el encargado de llevar adelante un proceso que abra diferentes puertas de generación de capacidades en el uso del enfoque y herramientas de los SAS², al personal de instituciones públicas y privadas, organizaciones de base así como proyectos y programas de desarrollo en diferentes áreas temáticas.

El trabajo del proyecto fue concebido a nivel internacional como un proceso vivo y dinámico que implicó flexibilidad en su aplicación, lo cual se traducía en la implementación de acciones que respondan a las diferentes necesidades y requerimientos de los actores en las regiones. Esta dinámica implicó un proceso de estrecha colaboración y coordinación con la Universidad de Carleton en Ottawa-Canadá como una de las instituciones centrales en el proyecto internacional y específicamente con el Dr. Jacques Chevalier y el Dr. Daniel Buckles autores centrales de los Sistemas de Análisis Social.

En términos generales, las áreas de trabajo principal del proyecto encarado por el CEBEM han sido:

- Creación y administración de un soporte multimedia para difundir los Sistemas
- La aplicación de los enfoques y herramientas en procesos de investigación
- La capacitación de recursos humanos en el uso y validación de los Sistemas
- Sistematización de experiencias de aplicación e investigación.

En cada una de estas áreas de trabajo se han logrado diversos productos. Con relación a la primer área se trabajó, en términos generales, en dos portales correlativamente; uno centrado en el proyecto internacional que da cuenta de lo que son los Sistemas de Análisis Social (www.sas2.net) y permite una navegación completa por los conceptos y las herramientas existentes, y otro sitio del proyecto

SAS² en Bolivia con enlaces e información sobre diversas actividades realizadas en el país (<http://sas.cebem.org>). La idea subyacente en estos trabajos fue la de utilizar las nuevas tecnologías de la información y comunicación, especialmente la red de Internet para mostrar y poner a disposición de un conjunto amplio de actores las bondades del enfoque y las herramientas de los Sistemas de Análisis Social, así como establecer espacios de discusión y reflexión sobre metodologías que promueven el diálogo y el consenso entre diversos actores.

Asimismo, el CEBEM ha desarrollado acciones de elaboración de software para dos herramientas prácticas y muy útiles dentro de los Sistemas (la rueda socrática y dinámica causal) que reflejan una de las características centrales de todas las herramientas de los SAS², como es su escala flexible. Por medio del software elaborado, para el uso de las herramientas mencionadas, se aporta en las posibilidades de profundización en la aplicación de las herramientas y de los procesos de investigación que diferentes actores puedan llevar a cabo.

Considerando la segunda área de trabajo, se han llevado adelante tres procesos de investigación, de los cuales dos son mostrados a nivel de resumen en esta publicación. La primera fue una investigación académica-práctica para la obtención del grado de Doctorado en el área de Ingeniería Forestal en la Universidad de Córdoba-España; la segunda es una investigación para la obtención del grado de Maestría en Agronomía tomando el tema de agrosilvicultura en la Universidad de Cadiz y el International University Study Center; mientras que la tercera más que una investigación en sí implica una propuesta operativa ya que se concretiza en una Guía de Desarrollo Local con referencias al uso instrumental de los Sistemas de Análisis Social en este campo.

En términos del trabajo a nivel de capacitación se realizó un vasto proceso de transferencia de los Sistemas a diferentes actores e instituciones, contándose en la actualidad con más de 300 personas capacitadas en el país. Cada uno de los talleres realizados, siguieron las características esenciales de los Sistemas de Análisis Social, es decir, se centraron en el enfoque de un aprendizaje basado en procesos, donde los participantes en los talleres tienen un encuentro con el enfoque y las herramientas de una manera práctica y buscando su aplicación en casos reales para la solución de problemas concretos.

Cada taller de capacitación impartido es dinámico y busca los consensos, el diálogo y una participación activa, positiva y propositiva de los asistentes. En estos talleres se contó con perfiles variados; desde técnicos de campo, gerentes institucionales hasta líderes de organizaciones de base.

Asimismo, en términos de contribuir a una ampliación en la difusión de los Sistemas y en la capacitación sobre su uso en la región y el mundo, el CEBEM adaptó las características de los talleres presenciales al proceso de aprendizaje en línea o virtual.

Es decir, que con base en su experiencia en educación virtual, el CEBEM abrió un proceso de capacitación sobre los SAS² aprovechando las nuevas tecnologías de la información y la comunicación. En su plataforma educativa virtual se pudo contar con la participación de diferentes actores provenientes de distintos países del mundo, los cuales, a través de un proceso de intercambios, debates de experiencias y conceptos llevaron adelante su formación introductoria a los SAS².

Explorar la capacitación de los SAS² en un medio de enseñanza virtual está ligado al concepto de establecer procesos permanentes y continuos de formación y reflexión para tratar de romper con los tradicionales enfoques puntuales de capacitación. En este mismo campo virtual de enseñanza y añadiendo un valor agregado a la aplicación de los Sistemas se generaron los cursos de aplicación de los SAS² al área del desarrollo forestal comunitario.

Considerando el área de trabajo de sistematización, tenemos, precisamente, esta publicación que trata de reflejar de una manera amplia diferentes casos en los cuales tanto el enfoque como las herramientas de los Sistemas de Análisis Social son aplicados para abordar, comprender y resolver problemas concretos. Cada uno de los casos que se presentan refleja diversas maneras de abordar situaciones con las herramientas de los Sistemas de Análisis Social.

Al mismo tiempo muestran las características de un Sistema abierto, dinámico y que posee un constante diálogo con otros enfoques, ya que como se observan en algunos casos presentados se han realizado modificaciones a las estructuras centrales de algunas herramientas de los SAS² alimentándolas con otros procesos, por ejemplo estadísticos, que permiten el desarrollo de análisis más envolventes sobre las realidades estudiadas.

Los casos que se sistematizan en esta publicación, básicamente, abarcan la utilización de herramientas que son bastante relevantes dentro de los Sistemas, ya que las mismas sintetizan, de alguna manera, la forma en que las visiones desde diferentes ciencias sociales han sido volcadas en herramientas prácticas que permitan el diálogo entre saberes distintos.

Entre estas herramientas resaltan aquellas alimentadas por los enfoques de la economía política y que se materializan en la construcción de matrices de doble entrada (herramientas de dinámica causal o dinámica de roles). Estas herramientas permiten un fácil proceso de comprensión de diferentes relaciones y flujos que se dan entre factores, problemas y entre actores, dependiendo del caso.

Asimismo, tenemos la utilización y aplicación de aquellas herramientas nutridas por conceptos de la ciencia política, explorando conceptos como el poder, los intereses y la legitimidad, los cuales permiten abordar el análisis de los actores locales de una manera más rica y diferente. En este sentido, y en la medida en que los procesos de aplicación de los Sistemas de Análisis Social comprenden un trabajo colectivo, se logra explorar las propias concepciones e imaginarios entre

actores para determinar clasificaciones y establecer características del tramado social en cuanto a las relaciones de colaboración y conflicto.

Algunos casos que se presentan, muestran también la versatilidad de las herramientas de los SAS² y el logro de la adaptación de campos como la psicología al ámbito de análisis social. Es el caso de las aplicaciones de las herramientas basadas en constructos que logran hacer una radiografía de los conocimientos locales, promoviendo en los actores definiciones sobre su realidad construidas con sus propios conceptos y visiones.

De igual manera, veremos en los casos que se presentan, un conjunto de complementaciones entre herramientas que tienen diferentes finalidades, lo cual refleja el arte de promover diálogos e investigaciones en un marco de colaboración y participación activa así como real entre actores locales.

Cada evento reflejado en esta publicación es una muestra de la facilidad en el uso de las herramientas y enfoque de los Sistemas de Análisis Social y del uso de criterios básicos para determinar las características del contexto donde se aplicarán, lo cual determina su escala de uso, el perfil de los participantes así como, es lógico, los objetivos buscados y resultados esperados.

También, estos casos, buscan presentar algunas lecciones aprendidas, lo cual abarca elementos de reflexión sobre la aplicación misma de las herramientas y el enfoque de los Sistemas de Análisis Social. Estas lecciones son relevantes ya que, más allá de las cuestiones operativas de entendimiento y aplicación del enfoque y las herramientas, muestran que la realidad, sus problemas y los actores que la construyen tienen complejidades que están más allá de los límites o flexibilidades de un enfoque o de un conjunto de herramientas.

Este aspecto es muy importante, ya que los Sistemas de Análisis Social se constituyen en un medio operativo que puede favorecer ciertas condiciones de comprensión e incluso de transformación de la realidad, por ejemplo, esclarecimiento de una situación problemática dada o el diseño e implementación de una iniciativa de desarrollo. Sin embargo, los Sistemas al igual que otros enfoques no representan factores de resolución mágica de los problemas o de transformación de las condiciones estructurales limitantes a las condiciones de desarrollo.

Los Sistemas de Análisis Social son una vía conceptual y operativa de explorar, investigar y definir ciertas áreas de trabajo que pueden hacer avanzar procesos que muchas veces quedan estancados por la falta de dialogo y encuentro entre actores que definen la realidad. Su propia hermenéutica esta diseñada para promover dialogo, para que los actores expresen desde sus propios criterios sus definiciones, posiciones, juicios y valores.

Estos son aspectos muy valiosos y a este nivel es importante considerar que los Sistemas de Análisis Social en sí mismos no garantizan, al igual que lo que sucede en otros enfoques, el uso extractivo y manipulativo que se pueden tener de

los procesos “participativos” o de “colaboración”. Aquí, hacemos una parada en una consideración ética de los que aplican los Sistemas o cualquier enfoque; es decir, que enfrentamos una cuestión de práctica y cultura de respeto a los procesos generados por actores concretos en espacios específicos y que esperamos que puedan ser transformados con el tiempo en aras de contar con procesos cada vez más transparentes de investigación y acción.

Pero después de todo lo mencionado, ¿qué son los Sistemas de Análisis Social? El conjunto del cuerpo conceptual de los SAS² se encuentra en detalle desglosado en los dos sitios web mencionados anteriormente (www.sas2.net y <http://sas.cebem.org>) y más bien aquí haremos una referencia general explicativa desde nuestra experiencia de aplicación en las investigaciones, definiciones de acciones concretas y procesos de capacitación.

En este sentido, los SAS² representan, dentro del campo de los enfoques participativos y con esencialidad cualitativa, una respuesta fresca que permite, como sus creadores lo establecieron, cerrar las brechas de diálogo entre sistemas de conocimientos experto y los sistemas de conocimiento local. Esta brecha es reconocida y evidente en muchos espacios de trabajo, manifestándose en tradicionales prácticas de investigadores, técnicos o especialistas en diferentes ramas de las ciencias exactas o sociales que minimizan los saberes locales generados y redefinidos históricamente de generación en generación.

La verticalidad en el diseño y ejecución de diferentes acciones de desarrollo han llevado a un amplio conjunto de fracasos ligados a problemas mal ubicados o a imposiciones de acciones que no responden a ningún consenso o necesidad evidentemente requerida. Estas intervenciones que, además, han estado ligadas a procesos prebendales y paternalistas más que resolver situaciones de carencia o de conflicto han generado dependencia y debilitamiento de los tramados sociales así como de las acciones colectivas ricas en fuerza social creadora.

Desde los SAS², existe de entrada el reconocimiento y revalorización de la existencia, en el otro lado de la ecuación, de sistemas locales de conocimiento con prácticas sociales que tienen mucho que aportar en diferentes campos, como por ejemplo, el manejo de los recursos naturales o la propia organización de la vida social y el poder. En esta perspectiva, y en el marco de un fuerte proceso internacional de revalorización de estos saberes locales y tradicionales, los SAS² buscar tender puentes de diálogo entre estos sistemas de conocimiento.

Esto implica considerar de hecho que ni uno ni otro sistema son en sí mismos autosuficientes, sino más bien cada uno tiene mucho que aportar a la búsqueda de soluciones a diversos problemas y en especial a los centrados en los procesos de desarrollo. Sólo en el cierre de las brechas existentes entre estos sistemas de conocimiento podemos encontrarnos como actores con diferentes intereses, posiciones, valores y juicios pero que intentamos buscar hilos comunes de acción y entendimiento, lo cual puede abrir compuertas hacia mejores condiciones para el diseño e implementación de actividades para el desarrollo.

A partir de esta intencionalidad central de los SAS², existe un redimensionamiento a procesos y conceptos como el de la investigación. Dentro los SAS², la investigación cobra un sentido vivo descartando las cosificaciones características del procesamiento de datos de gabinete en las ciencias sociales. La investigación es creada en corresponsabilidad entre investigador y actores que son parte del proceso, ya que las líneas de descubrimiento o descripción de un fenómeno o realidad concreta se determina a partir de la particularidad construida por un proceso de colaboración.

Asimismo, cada proceso de investigación dentro de los SAS² se equilibra con la definición de productos concretos y la interrelación con la generación de capacidades nuevas con los participantes. Cada aplicación de los SAS² en cuanto a enfoque y herramientas implica su transferencia a los actores, ya que el ejercicio mismo de las investigaciones en el marco de la colaboración permite a los actores aprender haciendo y aportando.

La simplicidad del uso de los SAS² así como la profundidad en su hermenéutica de aplicación investigativa tiene también el virtuosismo de rescatar los elementos simples de la vida cotidiana transformados en herramientas para la comprensión y acción sobre diferentes aspectos de la realidad. Ahí, por ejemplo, destacamos una de las piezas clave de los Sistemas como es el enfoque y herramienta del gerente de procesos que trata de realizar un aporte hacia la planificación en contextos caracterizados por la incertidumbre y por la necesidad de enfoques flexibles de acciones que se acomodan a una realidad cambiante.

Esta concepción de planificación no se cierra a la complementación de otros enfoques basados en resultados, pero desde la perspectiva de la generación e implementación de acciones de desarrollo amplia las posibilidades de democratizar la información entre los involucrados en un proyecto, por ejemplo, y sentar las bases de la construcción de sentidos de corresponsabilidad.

Esperamos que los lectores puedan abrirse al entendimiento y uso de este modelo fresco para la investigación colaborativa y la innovación social, considerando , como se mencionaba también, que los Sistemas de Análisis Social son un Sistema que se arma constantemente y se retroalimenta así como nutre a partir de las experiencias y aplicaciones que puedan ser creadas.

Ya en términos de la estructura de esta publicación encontraremos seis casos. El primero, es de autoría de Jorge Tellez e intitula “Aproximación a los proyectos de desarrollo forestal desde el diálogo entre los sistemas de conocimiento e intereses involucrados: los pequeños productores forestales en la Chiquitania (Bolivia)”

El segundo caso está presentado por el equipo de la ONG Ciudadanía que radica en Cochabamba-Bolivia e intitula “Apoyo a inactivas productivas locales”, reflejando un proceso de fortalecimiento y trabajo en municipios del valle alto de Cochabamba, explorando el concepto de gobernanza. El tercer caso, es presentado por David Mercado perteneciente a la empresa consultora Emprende.

Este caso está centrado en el proceso de diagnóstico y análisis organizacional de la asociación de artesanos andinos que se encuentra en el valle alto de Cochabamba-Bolivia (Municipios de Tacopaya y Tapacarí) y buscó identificar problemas al nivel organizacional y establecer líneas de acción para revertir esta situación.

Como cuarto caso, tenemos el trabajo de Sara Pinza realizado en la provincia San Ignacio de Velasco en Santa Cruz-Bolivia. Este caso resume aspectos centrales del proceso de recolección y análisis colaborativo que se realizó en la investigación para la obtención del título de maestría en agronomía. El caso realiza diferentes exploraciones y diagnósticos sobre los sistemas forrajeros y silvopastoriles.

El quinto caso es una aplicación en el país vecino de Perú, específicamente en Puno y en el marco de trabajo de la Gerencia Regional de Recursos Naturales y Medio Ambiente del Gobierno Regional de Puno. Su autor, Félix Pompeyo Ferro, aplica los Sistemas de Análisis Social en la perspectiva de identificar los actores implicados en el conflicto del uso del agua y la minería en la subcuenca Crucero-Azangaro de la cuenca del río Ramis en Puno.

Como último caso de aplicación tenemos el trabajo presentado por Carmen Ramírez, el cual representa también un resumen del trabajo que se presentó para obtención del grado de licenciatura en Sociología intitulado “Experiencias Municipales de Participación en la Gestión de Proyectos de Desarrollo: Casos de los municipios de Tacopaya y Sacabamba (Cochabamba)”.

Este trabajo describe y explica estrategias metodológicas de planificación participativa utilizadas en diferentes contextos, a través del análisis realizado a la gestión del ciclo de dos proyectos: “Construcción de muros defensivos en la comunidad de Siquipampa Grande” y “Manejo de atajados y apoyo a la producción agropecuaria en las comunidades de Chaupicollo Alto y Bajo” en los municipios de Tacopaya y Sacabamba respectivamente.

Esperamos motivar el interés de los lectores y hacemos extensiva nuestra invitación a que se involucren en la comprensión y uso de los Sistemas de Análisis Social.

Edgar Pabón Balderas

Equipo del proyecto SAS²-CEBEM

LA PAZ-BOLIVIA

Introducción

Los Sistemas de Análisis Social (SAS2) ofrecen un nuevo enfoque para crear y utilizar el conocimiento para el bien común. Su propósito es ampliar y profundizar la variedad de conceptos, herramientas y habilidades transferibles que podemos utilizar para movilizar los poderes de la inteligencia y de la creatividad humana, y para influir en nuestro mundo. Lo que está en juego no es nada menos que la práctica del diálogo y la participación democrática en la esfera del conocimiento, y su aplicación a todo nivel de nuestro mundo 'glocal', desde una aldea que emprende la planificación del desarrollo sostenible hasta organismos regionales, nacionales o internacionales dedicados a la salud, la educación, el desarrollo económico, la gobernabilidad o la paz.

La necesidad de contar con un nuevo enfoque para el conocimiento es muy clara. La Tierra y sus diversas comunidades humanas y ecológicas están enfrentando problemas a gran escala, los cuales van desde el calentamiento global y la reducción de la biodiversidad hasta un mayor grado de desigualdad entre ricos y pobres. La violencia y el temor de una escalada están proliferando. Estos son grandes desafíos que requieren de un cambio mayoritario en cuanto a la forma en que indagamos los verdaderos problemas de la vida y movilizamos o creamos conocimiento para abordarlos. Para lograr sobrevivir y prosperar en un mundo lleno de incertidumbres, debemos aprender a pensar y a aprender de forma diferente. El conocimiento ya no puede generarse, acreditarse o comunicarse sólo en entornos científicos, corporativos o universitarios que excluyen o ignoran a muchos segmentos de la sociedad. Existe la necesidad, más urgente que nunca, de hacer partícipes a todos los seres humanos, sin excepción, en la aplicación y en la generación conjunta del conocimiento. Debemos recurrir a la información, la imaginación, las habilidades, los valores y el razonamiento de mucha gente, y considerar que sus diferentes puntos de vistas y los métodos que utilizan son un 'conocimiento viviente' con capacidad para fomentar el bien común a nivel mundial. El reto imperante es elevar todas las formas de investigación a la potencia de dos: logrando que sean socialmente relevantes y conduciéndolas también socialmente.

Los conceptos, herramientas y medios hábiles ejemplificados en este libro son totalmente participativos. A la vez, los mismos cuestionan la ingenua suposición de que la igualdad y el empoderamiento se pueden lograr mediante una rápida y sencilla participación. Los estudios de caso que se presentan respaldan un cambio hacia procesos estructurados con flexibilidad, los cuales fomentan la participación de la gente en un tipo de investigación sustentada en la experiencia, adaptada al contexto y sensible a las necesidades más importantes. Este enfoque salva la brecha entre la investigación convencional basada en 'evidencia concreta' y los métodos participativos que hacen énfasis en 'establecer el consenso' a toda costa.

Mientras examina las ideas y las herramientas que se presentan a continuación, por favor tenga presente nuestro propósito primordial: ayudar a la gente a desarrollar las habilidades que necesitan para indagar situaciones que no se prestan a soluciones sencillas diseñadas sólo por expertos. Después de todo, la movilización y la creación del conocimiento obedecen a algo más que la aplicación de conceptos correctos y la utilización de técnicas adecuadas. Ello también depende de la aptitud o “medios hábiles” que la gente aporta a las situaciones que son ineludiblemente confusas e impredecibles. El término “medios hábiles” es un concepto budista, del sánscrito *upaya-kaushalya*. El mismo hace énfasis en el contexto, el proceso de selección y el uso de medios para ayudar a otros a darse cuenta de su propio potencial y del que existe dentro de una situación determinada. Los medios hábiles se refieren a cualquier método o estrategia que sea verdaderamente útil por ir acorde a las capacidades, las necesidades y las circunstancias de los actores involucrados. El libro debe leerse en este contexto; es decir, como un conjunto de útiles conceptos y herramientas que promueven medios hábiles para relacionarse con otros y con el mundo en que vivimos.

Jacques Chevalier y Daniel Buckles

Carleton University, Canada

<http://www.sas2.net/>

CASO 1

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

Aproximación a los proyectos de desarrollo forestal desde el diálogo entre los sistemas de conocimiento e intereses involucrados: los pequeños productores forestales en la Chiquitania (Bolivia)

AUTORÍA

Jorge A. Téllez Carrasco

Rafael M^a Navarro Cerrillo

Jacques Chevalier

INSTITUCIONES PARTICIPANTES

Centro Boliviano de Estudios Multidisciplinarios, CEBEM



Sistemas de Análisis Social (SAS²)



UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA

Departamento de Ingeniería Forestal, Universidad de Córdoba, UCO

Centro de Investigaciones Aplicadas al Desarrollo Agroforestal, IDAF



Agencia Española de Cooperación



Resumen

En el ámbito de la cooperación internacional se han explorado nuevos modos de proceder en las acciones de desarrollo forestal comunitario. El objetivo es buscar una nueva aproximación al desarrollo forestal comunitario más honesta con la realidad de los proyectos.

Para ello se han recurrido a ideas innovadoras, como las introducidas por los Sistemas de Análisis Social. En este trabajo se presentan los resultados de una investigación aplicada desarrollada en un proyecto desarrollo forestal cofinanciado por la Cooperación Española en la Chiquitanía (Bolivia).

Como resultado se tienen aportes metodológicos significativos tales como un procedimiento de planificación semiestructurado que satisface los precisos requerimientos administrativos y los complejos procesos sociales. En segundo lugar, se hace una aproximación a las acciones desde el enfoque de los intereses que son afectados y la manera de diseñar soluciones que funcionen en base a un diálogo efectivo entre los actores y los diferentes sistemas de conocimientos que intervienen.

Palabras clave: Desarrollo forestal comunitario, Sistemas de Análisis Social, actores, diálogo, sistemas de conocimiento, facilitación de procesos.

I. INTRODUCCIÓN

Una de las áreas sustantivas elegidas por el Centro Boliviano de Estudios Multidisciplinarios (CEBEM) para aplicar las herramientas y metodologías de los Sistemas de Análisis Social (SAS²) ha sido el Desarrollo Forestal Comunitario (DFC), de gran relevancia para la región Sudamericana.

Las atribuciones para ello le vienen dadas, de un lado, por el Proyecto Internacional SAS² (<http://sas.cebem.org/>) que el CEBEM contribuye a fortalecer en la Región en colaboración con otras instituciones como la Universidad de Carleton (Canadá) o el CIID (Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo). De otro lado, cuenta con la experiencia del Programa de Desarrollo Forestal Comunitario (<http://www.desarrolloforestal.org/>) que el CEBEM impulsa con el asesoramiento técnico y científico del Centro de Investigaciones Aplicadas al Desarrollo Agroforestal (IDAF) y el Departamento de Ingeniería Forestal de la Universidad de Córdoba en España (UCO).

El trabajo de investigación específico se realiza dentro el Proyecto de Desarrollo Forestal en la Chiquitanía (Bolivia) cofinanciado por la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI), que suministra la capacidad investigadora y el respaldo metodológico necesario para, a partir de una primera experiencia piloto, impulsar de forma adecuada el sector forestal en la Chiquitanía. De esta forma, se

espera que se convierta en una alternativa sostenible, competitiva y equitativa de uso de la tierra para los pequeños grupos de productores locales.

En un primer momento se ha delimitado cuidadosamente la acción a la provincia de Velasco, con el objetivo de consolidar una cadena productiva exitosa que pueda constituirse en un modelo replicable en otras zonas de la Chiquitanía. En esta provincia existen, según la Superintendencia Forestal (2006), 1.384.840 hectáreas bajo manejo forestal sostenible, de las cuales el 60% se encuentra bajo control de las Agrupaciones Sociales del Lugar (ASLs) y comunidades. Este enorme potencial forestal en manos de la población local ofrece al Proyecto una oportunidad extraordinaria de acompañar un proceso de desarrollo en la zona y poder generar un modelo que se expanda posteriormente por toda la Chiquitanía.

El modelo se basa en la constitución y fortalecimiento de una Unión de productores y transformadores de la madera de la provincia de Velasco que, a medio plazo, logre la transformación y comercialización de su madera y productos derivados en mejores condiciones que las obtenidas hasta la fecha.

En la actualidad se han puesto en marcha centros de secado y aserrío en los tres municipios de Velasco que, a medio plazo, gestionará de forma exclusiva la Unión de Productores conformada como empresa comercial. Adicionalmente, el Proyecto contribuye a la preservación de los ecosistemas forestales de la Chiquitanía mediante el aprovechamiento maderero sostenible como medio para hacer frente al irremediable avance de la frontera agropecuaria que llega desde el vecino Brasil y la capital del Departamento de Santa Cruz de la Sierra.

La coordinación a nivel local con los beneficiarios se realiza a través de las Unidades Forestales Municipales, pues es a este nivel donde se produce la apropiación de los procesos para que puedan ser sostenibles. La Dirección de Recursos Naturales de la Prefectura del Departamento de Santa Cruz se convierte en el referente institucional del Proyecto, con el cual se coordinan las actividades de apoyo al desarrollo del sector forestal en la Chiquitanía a partir de los logros que se han alcanzado en la provincia de Velasco.

II. ANTECEDENTES CIENTÍFICOS

La evolución del concepto de desarrollo ha pasado desde una percepción basada en criterios estrictamente económicos, que dominaron los programas de cooperación hasta la década de los 80 del siglo pasado, hasta una concepción más participativa que exigía de modelos de desarrollo endógenos y la participación directa de la población (Ardenghi, 2001). Este cambio ha supuesto para el desarrollo forestal el mayor reto conceptual de las últimas décadas.

Los numerosos fracasos de proyectos de cooperación forestal, basados principalmente en la transferencia tecnológica de los países donantes, llevaron a sus responsables a considerar la importancia de tener en cuenta los intereses locales.

La nueva concepción, que requiere de la participación de la población local, se establece a dos niveles, como beneficiaria de actividades forestales y como agente de su propio desarrollo, donde la actividad forestal es, en muchos casos, el espacio físico y económico (también cosmológico) de la comunidad.

Según esto, los técnicos forestales cambian su función de directores del proceso de desarrollo a acompañantes del mismo. De esta forma el “desarrollo forestal” se entronca con el concepto de comunidad, y se inicia un desarrollo conceptual para la integración de ambos.

Esta nueva forma de encarar los proyectos en el ámbito del desarrollo forestal comenzó siendo denominado “selvicultura social”, evolucionó más tarde a conceptos tales como, “forestería comunitaria”, “manejo forestal comunitario”, “selvicultura comunitaria” o el más difundido de todos, el “desarrollo forestal comunitario” (DFC) que finalmente terminaría acuñando la FAO (1978).

Paralelamente, se inicia un importante desarrollo de metodologías de diagnóstico. Inicialmente se utilizaron de forma masiva las encuestas rurales, que pronto pasarían a la aplicación de técnicas basadas en el conocimiento que tiene la gente. Sin duda, la *Investigación-Acción-Participativa* (IAP) constituye la técnica que engloba esta nueva forma de trabajo, la cual ha seguido evolucionando hasta la actualidad.

Por otro lado, se han venido acuñando diversas metodologías de planificación que pueden clasificarse según su grado de estructuración en sistemas de planificación en base a resultados y sistemas de planificación continua (Chevalier y Buckles, 2006). Un enfoque de planificación basado en resultados es el denominado “marco lógico” (EML). Esta metodología goza, sin duda, de gran consenso internacional, al responder a las necesidades administrativas de los organismos de cooperación, las cuales son un factor muy importante a tener en cuenta por las instituciones que gestionan cantidades importantes de recursos económicos.

Este marco metodológico ha dado lugar a numerosos diagnósticos estructurados y dirigidos habitualmente por consultores externos. En ellos, el conocimiento local se convierte en un elemento central, denominado potencial endógeno de las comunidades (Guzmán Casado *et al.*, 2000). A partir de los resultados obtenidos, se da lugar a un proceso de respuesta a las demandas sociales a través de acciones planificadas.

Los organismos y sus técnicos centran sus análisis en escuchar y descubrir las necesidades de una población rural localizada en un determinado espacio geográfico, que fijan como el área de actuación de la acción de DFC. En torno a ésta, se identifican los denominados actores “acompañantes”, tales como instituciones públicas y organizaciones que trabajan junto a ellos en funciones de asesoramiento técnico, de organización, de administración e incluso de mercadeo de sus productos (De Camino, 2001).

Esta concepción, todavía habitual, de encarar las acciones de DFC mediante conceptos tales como los diagnósticos participativos, la planificación en base a resultados, el conocimiento local, el potencial endógeno y la perspectiva local de los actores ha empezado a cambiar en los últimos años.

Surgen nuevos conceptos y herramientas como los Sistemas de Análisis Social² (SAS²). Estos sistemas de análisis respaldan un proceso de vías múltiples que reúne, por un lado, la determinación y el análisis de hechos por parte de todos los involucrados, y por otro, puntos de vista negociados sobre los problemas y opciones que permitan definir acciones (Chevalier y Buckles, 2006).

La aplicación de los conceptos que aportan los SAS² al desarrollo forestal es aún incipiente. El objetivo de esta investigación es presentar un antecedente de la aplicación de los SAS² en proyectos de DFC en Bolivia.

III. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

El SAS² representa en esta investigación una nueva aproximación/conocimiento social, que puede aplicarse para aumentar las posibilidades de éxito de las acciones de DFC. En esta dinámica, el Proyecto de Desarrollo Forestal en la Chiquitania (Bolivia) resulta un estudio apropiado de caso, pues responde a una iniciativa de desarrollo de un sector muy delicado, como es el maderero, con intereses políticos, económicos y de reivindicaciones sociales.

El objetivo de la investigación es mostrar cómo mediante el estudio del Proyecto de Desarrollo Forestal en la Chiquitania es posible alcanzar un diálogo, por medio de los actores, entre los sistemas de conocimientos involucrados, en función de los intereses que son afectados y que mejoran el desarrollo forestal de los grupos sociales.

Se acompañan los siguientes objetivos específicos:

- Mostar cómo se pueden iniciar proyectos integrando los requerimientos administrativos de las instituciones con los complejos procesos sociales del DFC; combinando el trabajo de los expertos en el análisis de información cuantitativa y la investigación colaborativa así como la participación de múltiples actores.
- Analizar cómo se puede pasar de la dimensión local de los actores a otra más evolucionada, que tenga en cuenta los intereses afectados por las acciones de DFC.
- Mostrar cómo se puede avanzar en los procesos de DFC mediante el diálogo entre actores y sus sistemas de conocimiento y formas de hacer.

IV. PRINCIPALES LOGROS ALCANZADOS

IV.1. Conseguir encuadrar y dar inicio a una acción de DFC: el enfoque de la planificación de un proyecto de DFC

El primer desafío surge ante la puesta en marcha de la intervención que se quiere acompañar metodológicamente. Se trata de encontrar un modo de acortar la brecha que se abre entre la necesidad administrativa de definir previamente sobre un documento las actividades a ejecutar y la flexibilidad requerida sobre el terreno para involucrar los complejos procesos sociales.

Dar respuesta a esta encrucijada supone confrontar dos tipos de enfoques de la planificación en los proyectos. Uno que implica planificar primero e implementar después, frente a otro que planifica de manera continua en base a los procesos.

Con el fin de aclarar el enfoque de la planificación que se va a seguir a lo largo del proyecto se realizan varios análisis axiales mediante la herramienta Orden y Caos (Chevalier, 2007a) y una nueva variante desarrollada para el caso; Avance y Previsión. Gracias a estos análisis se consiguen evaluar las diferentes combinaciones posibles entre las metodologías de planificación seleccionadas para cada enfoque.

En representación del enfoque más estructurado se adopta el Marco Lógico, que facilita las labores de administración, seguimiento y evaluación de los proyectos. Por lo tanto, su aplicación es requisito indispensable para la obtención de financiación de muchas de las agencias y organismos donantes, como es el caso de la Cooperación Española. Sin embargo, presenta una serie de problemas derivados, fundamentalmente, del ejercicio de abstracción que hay que realizar para pronosticar con antelación los resultados de las actividades, comprometiendo con ello que se cumplan.

En el otro extremo metodológico, los SAS² disponen del enfoque de la Gerencia de Procesos diseñado para utilizarse en situaciones complejas, verídicas e impredecibles, como las que ocurren en torno al sector forestal en el que transcurre la acción. No obstante, presenta una posible debilidad frente al Marco Lógico, al no poder proveer de información anticipadamente para sustentar la programación de los recursos que van a ser subvencionados.

Como resultado surge un procedimiento de planificación semiestructurado que integra los precisos requerimientos administrativos (Marco Lógico) con el acompañamiento de los complejos procesos sociales (SAS²). En este mecanismo, la Matriz de Planificación del Proyecto del Marco Lógico provee el grado de concreción mínimo, pero suficiente, para cumplir con la formalidad y previsión demandado por la institución financiadora, y el Gerente de Procesos el camino de actividades y resultados intermedios hacia los resultados previstos.

La ejecución de este procedimiento de planificación requiere contar con un entendimiento previo del consultor, encargado de elaborar el documento de

formulación del proyecto, y de los actores que van a participar en la puesta en marcha de los procesos. Ello se consigue mediante una experiencia previa que comporta el diseño de un paquete metodológico en función del nivel de evidencia y consenso necesario para sustentar la formulación e inicio de los primeros pasos del proyecto. El ajuste del paquete metodológico se realiza bajo las indicaciones provistas por los SAS², que permiten combinar técnicas del propio SAS² con otras de carácter genérico que son incorporadas en las actividades planificadas mediante un Gerente de Procesos (Fig. 1).

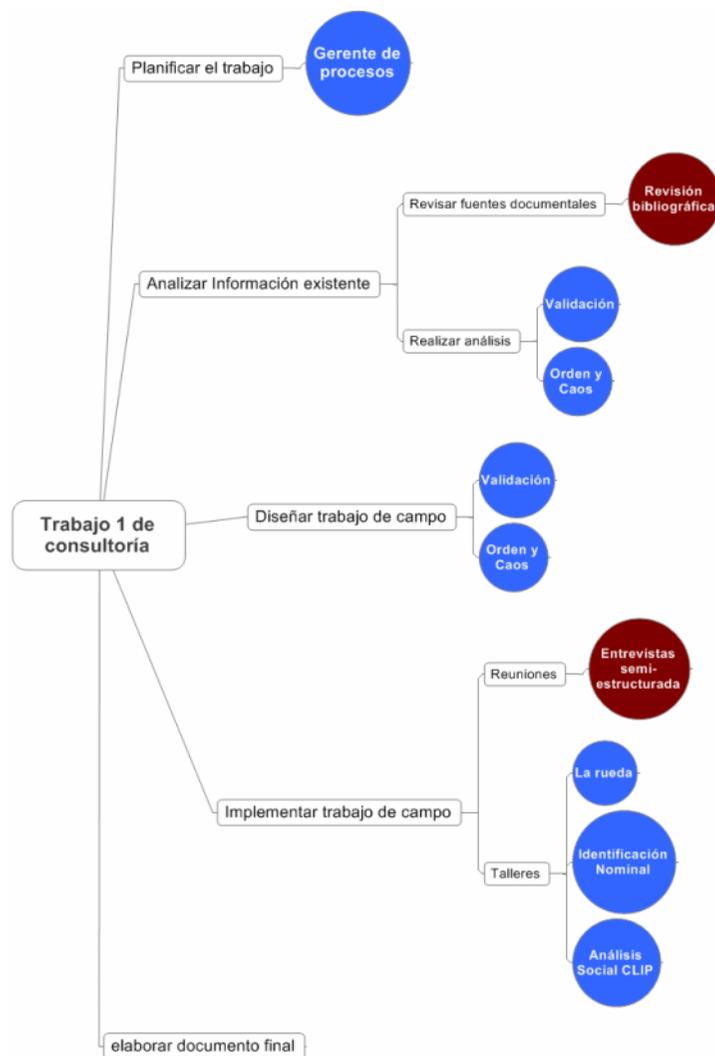


Figura 1. Organización esquemática de las técnicas según fases del diagnóstico. Fuente: elaboración propia

Entre los resultados más relevantes obtenidos durante la aplicación de estas herramientas están el poder entrever la relación que existen entre ciertos actores en función de sus intereses, que contribuyen a establecer las relaciones de contrapartes, beneficiarios y sinergias institucionales entre otras.

En la figura 2 se incluye la representación gráfica de un análisis social que permite crear los perfiles de los actores involucrados en la acción de DFC propuesta en función de cuatro factores: Colaboración/Conflicto, Legitimidad, Intereses y Poder (Chevalier, 2007b)

Categoría de los grupos involucrados	Pérdidas netas altas	Pérdidas netas bajas	Intereses neutrales o ninguno	Ganancias netas bajas	Ganancias netas altas
Dominante PIL		X	X	X	JOB/SIF CIP Velasco UFM/Municipios Prefectura
Fuerte PI	Intermediarios/empresas privadas	X	X	X	Asociación ASLs Plan Misiones Empresas Españolas
Influyente PL	X				Mancomunidad
Inactivo P	X				MDSP FCBC BOLFOR
Interesado L	X				X
Vulnerable IL		X	X	X	ASL Comunidades
Marginado I		X	X	X	IBIF UAGRM

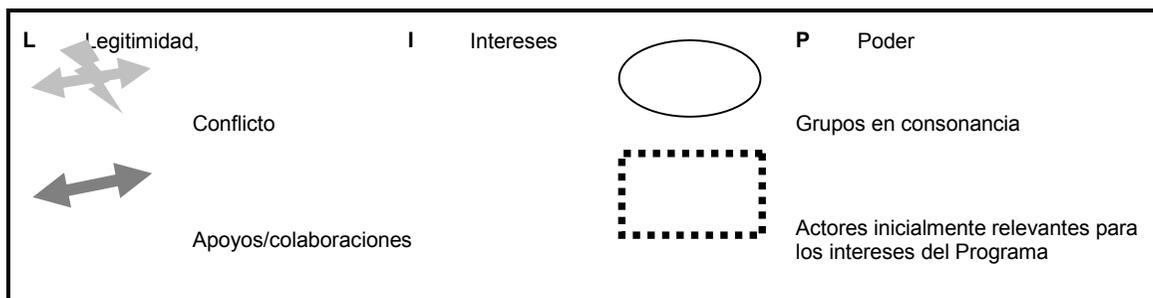


Figura 2. Presentación gráfica del Análisis Social CLIP. Fuente: Elaboración propia a partir de un taller con diversos actores claves

La figura 2 evidencia la relación de conflicto que existe entre los grupos sociales de madereros (Agrupaciones Sociales del Lugar o ASLs) y el organismo regulador del Régimen Forestal de Bolivia (Superintendencia Forestal o SIF). Esta observación facultó tomar la decisión consensuada de cambiar la coordinación del proyecto de la SIF a otra institución más apropiada, como la Prefectura, para no obstaculizar el avance de las actividades.

A tenor de la participación de los actores en estas primeras reuniones y talleres se modificaron algunas percepciones, se encontraron intereses y, en definitiva, se abrió la posibilidad para un consenso previo de los objetivos, con un primer grado de legitimación de las decisiones fundamentales que dieran coherencia al posterior diseño del proyecto (Fig. 3).

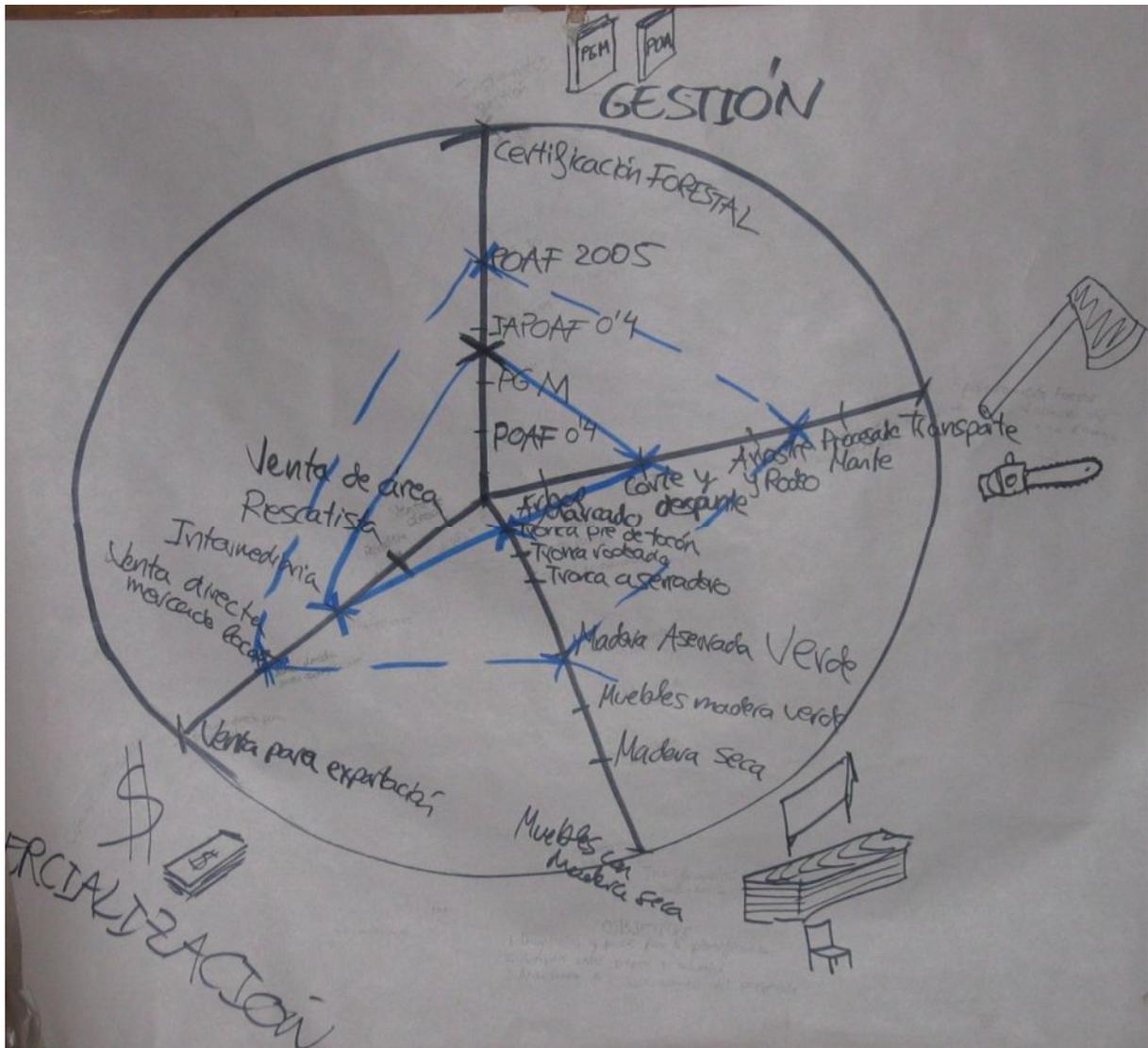


Figura 3. Imagen tomada durante la aplicación de la Rueda Socrática. Fuente: Elaboración propia a partir de un taller con diversos actores claves

La ilustración de la Rueda Socrática (Chevalier, 2007c) evidencia cómo técnicos y usuarios mantuvieron un diálogo sobre el alcance de las actividades de desarrollo forestal que podrían emprenderse desde el conocimiento que ambos compartieron. Así lo muestra la línea discontinua que une los diferentes elementos de los ejes en la figura 3 y que representa la situación, consensuada por los participantes, a la cual se puede aspirar de forma realista con el proyecto que se inicia. Estos y otros resultados obtenidos por la investigación de campo son los insumos que sustentaron la planificación semiestructurada.

En primer lugar, sustentaron la formulación de un Gerente de Procesos General de forma colaborativa con actores de mayor relevancia (Fig. 4).

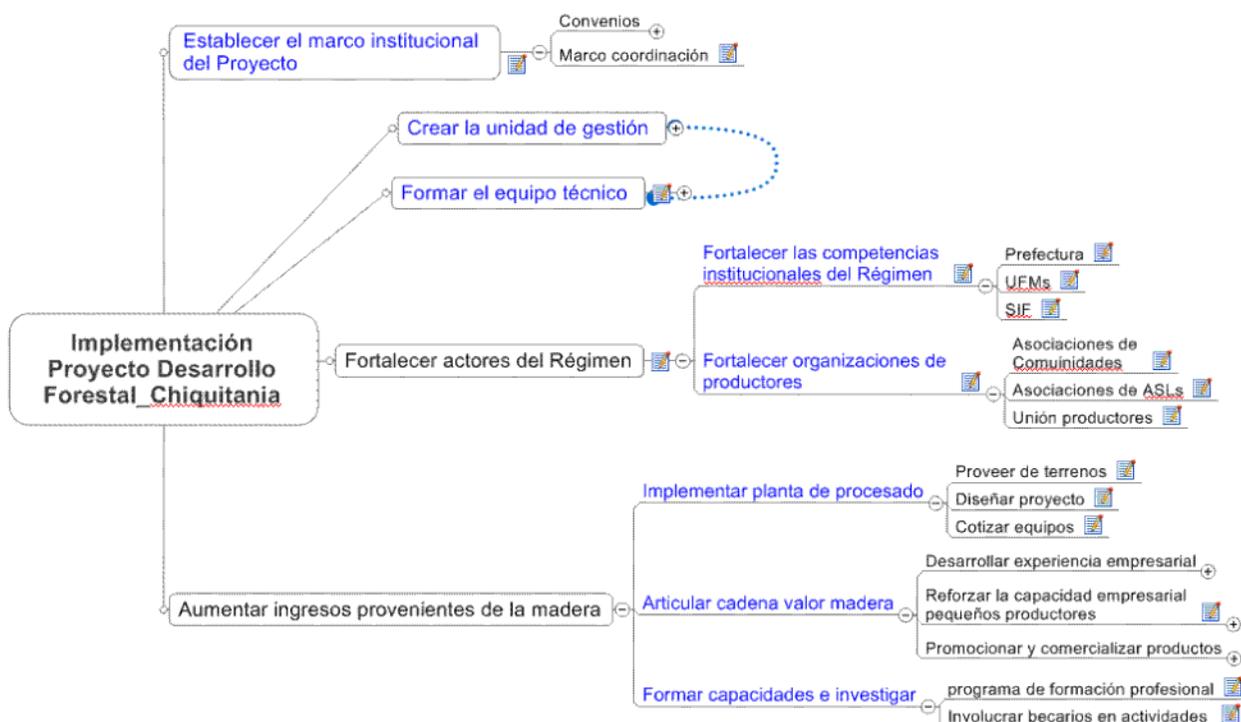


Figura 4. Representación del Gerente de Proceso General. Fuente: elaboración propia a partir de taller con actores clave y representativos

En el esquema presentado en la figura 4 se aprecia cómo se concretaron los compromisos y actores responsables, así como sus contrapartes, del conjunto de las acciones previas. Una vez logrado esto, se pasó a constituir el Marco Lógico del proyecto, utilizando las grandes líneas de acción resultantes del Gerente de Procesos General a modo de esqueleto de la Matriz de Planificación del Proyecto. Se pudo, a continuación, definir las acciones que faltaban, en función del grado de certidumbre que se tenga para cada caso.

Tabla 1: Matriz de Marco Lógico del Proyecto de Desarrollo Forestal de la Chiquitania

Lógica de la Intervención	Indicadores Objetivamente Verificables	Fuentes de Verificación	Hipótesis
R1. Establecido el marco institucional y de coordinación del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se cuenta con convenios y acuerdos específicos ratificados de la Prefectura y los municipios de Velasco con BOLHISPANIA para desarrollar las actividades planificadas 	Registros documentales de la Prefectura, Municipios y BOLHISPANIA.	<p>La Prefectura y los municipios mantienen su voluntad política de impulsar el sector forestal</p> <p>Los conflictos políticos o luchas de poder no influyen en los acuerdos intermunicipales en materia forestal</p>
R.2. Unidad de gestión y su equipo técnico constituida	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La unidad de gestión tiene una oficina desde donde operan al menos un director de proyecto, un administrador, logista, chofer y un asesor forestal. ➤ Al año consigue gestionar el 80% de los recursos destinados al proyecto por la Prefectura, Municipios y BOLHISPANIA 	Catálogo de la Plantilla de BOLHISPANIA Informes de avance y evaluación del proyecto.	La coyuntura socioeconómica se mantiene estable dentro de unos márgenes aceptables
R.3. Fortalecida la gobernabilidad y fiscalización del manejo forestal, así como las competencias que el Régimen Forestal de la nación les otorga a las Unidades Forestales Municipales de la provincia de Velasco y la Unidad de Manejo de Recursos Naturales de la Prefectura UMARENA de Sta. Cruz.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Al año se han proporcionado asistencia técnica a todas las pequeñas unidades productivas que han solicitado apoyo a las Unidades Forestales Municipales. ➤ Al año los municipios asumen el 20% de los sueldos de los nuevos técnicos de sus unidades forestales pagados por BOLHISPANIA ➤ Al año se han implementado actividades de actividades de promoción y difusión del Régimen Forestal en la Provincia de Velasco con la unidad descentralizada de la Prefectura 	<p>Informe anual de la UFM aprobado por el Concejo</p> <p>Talleres de evaluación con beneficiarios del proyecto</p> <p>Plan operativo Anual de la UFM para el siguiente año aprobado por el Concejo</p> <p>Informes de la Unidad de Manejo de Recursos de la Prefectura de Santa Cruz de los talleres de promoción del Régimen Forestal</p> <p>Informes de avance y evaluación del proyecto.</p>	<p>Se mantienen las políticas nacionales en materia forestal y el grado de compromisos y contraparte e las instituciones locales</p> <p>Se respetan convenios firmados y se realizan desembolsos comprometidos puntualmente.</p> <p>Se dan condiciones de estabilidad aceptables de política en al Prefectura de Santa Cruz y los municipios chiquitanos</p>
R.4. Fortalecidas las organizaciones de productores/as y transformadores/as de la madera de a Provincia de Velasco	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Al año se ha apoyado a conseguir la personería jurídica a dos organizaciones de ASLs y/o comunidades que cuentan con normativas democráticas de funcionamiento, las cuales se han dado a conocer a todos/as los/as integrantes ➤ Al año existe un comité impulsor de una unión de productores de la Provincia Velasco que participe activamente en la coordinación del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estatutos y reglamentos ➤ Informe y listado de participantes a talleres de coordinación del Proyecto ➤ Listado de organizaciones 	Los intereses ocultos y luchas de poder no influyen en la asociatividad de los pequeños productores

<p>R.5. Se implementa la infraestructura base para las actividades de revalorización y procesamiento de la madera</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Al año se cuentan finalizadas las edificaciones e instalada la maquinaria ➤ Al año se cuenta seleccionada y capacitada la plantilla para operar la planta de procesamiento 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Planta de Procesado de la madera ➤ Plantilla 	<p>Las contrapartes municipales se aportan conforme lo establecido.</p>
<p>R.6. Articulada la cadena de valor de la madera de los beneficiarios del proyecto</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Al año se cuenta con un Plan de negocios que organice los mecanismos de comercialización de la madera y organice el funcionamiento empresarial de la planta transformadora. ➤ Se ha realizado un acopio de prueba de madera proveniente de los beneficiarios para la planta de procesamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Plan de Negocios ➤ Registros comerciales de BOLHISPANIA S.A. 	<p>Los conflictos políticos o luchas de poder no influyen en los acuerdos intermunicipales en materia forestal</p> <p>La competencia de otras industrias no compromete el aporte de materia prima a la planta de procesamiento.</p> <p>El precio de transporte en la zona y mano de obra se mantiene</p>
<p>R.7. Se ha realizado investigación y formación de capacidades técnicas en los temas priorizados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se han realizado 3 pasantías y al menos 2 trabajos de investigación ➤ Se cuenta con un programa de capacitación en temas priorizados por el Plan de Negocios 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Informes de las pasantías aprobados por la institución académica ➤ Documentos de investigación ➤ Programa de capacitación 	<p>Continúa la demanda de estudiantes para realizar sus trabajos en coordinación con el proyecto</p>

Fuente: recopilación de documentos de formulación del Proyecto de Desarrollo Forestal. AECI

Las actividades son proyectadas con el nivel de detalle que corresponden a la claridad que se tenga en ese momento (Tabla 1). Esto se consigue a través de la articulación de la Matriz de Planificación del Proyecto con los Gerentes de Procesos específicos de cada proceso como se muestra con un ejemplo a continuación (Fig. 5).

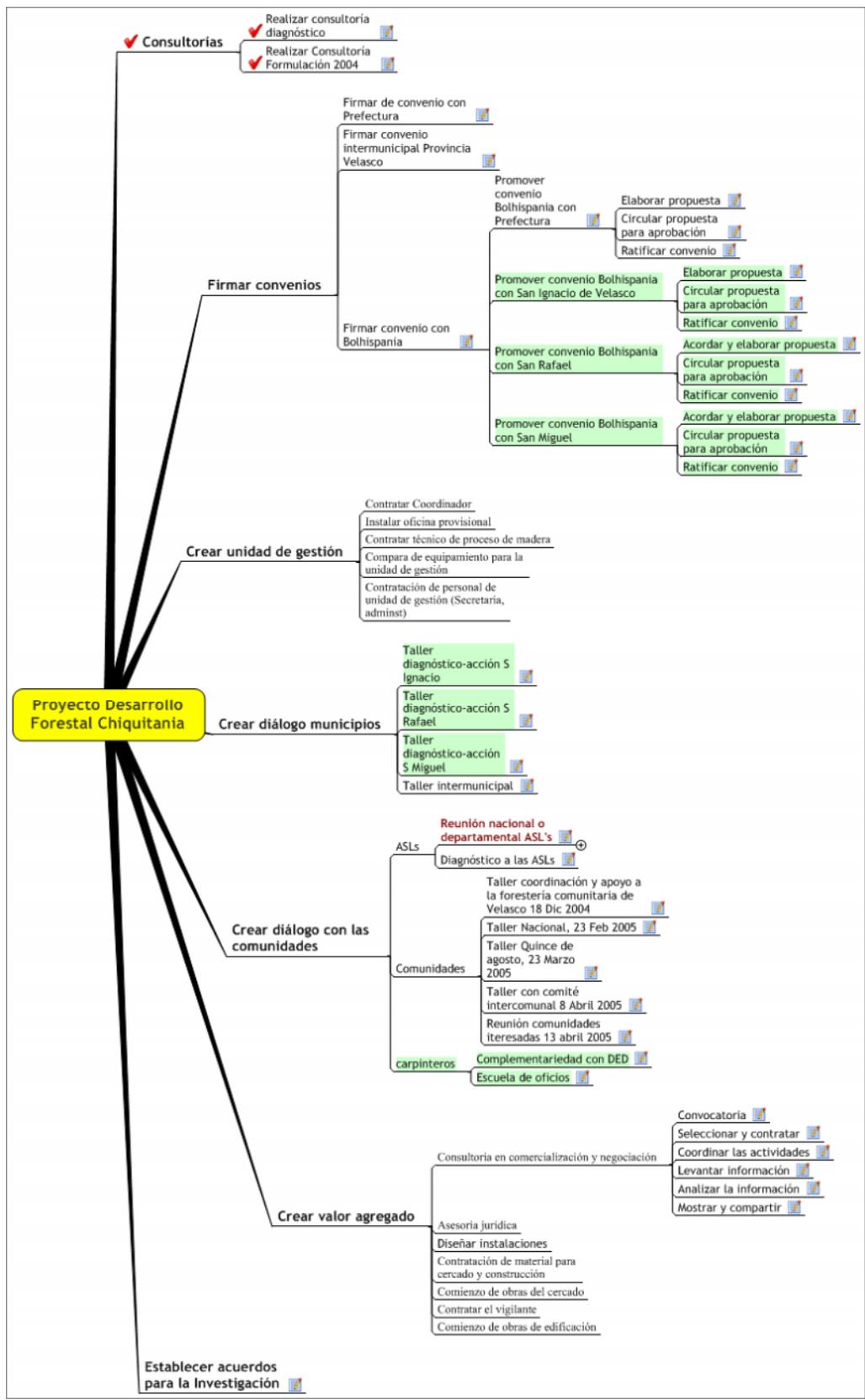


Figura 5. Gerente de Procesos inicio de las inversiones de proyecto. Fuente elaboración propia

Finalmente, el procedimiento de planificación semiestructurada recurre a la recapitulación y actualización de todo lo acontecido para armar un nuevo Gerente de Procesos General que vertebra el armazón de una nueva Matriz de Planificación del Proyecto, que corresponde a un nuevo ciclo de subvención. La propia experiencia demuestra que pueden surgir varios Gerentes de Procesos y estos, a su vez, se pueden hacer tan extensos que pueden ser poco operativos, por lo que se requiere su revisión periódica.

Así, en cada ciclo, las sucesivas revisiones muestran un franco cambio hacia uno de los dos extremos de la perspectiva estructural, que enmarca el procedimiento empleado hacia la mayor previsión de las actividades. El carácter inicial exploratorio de los proyectos de DFC va ganando mayor consistencia y solidez conforme se avanza en el aprendizaje en base a los procesos.

Los Gerentes de Procesos proveen la libertad de acción que se precisa dentro de unos límites propuestos por la Matriz de Planificación del Proyecto que, no sólo favorece la evaluación de los proyectos según prioridades (tomar previsiones, agilizar la gestión y llevar el seguimiento desde la distancia a las instituciones), si no que evitan que una determinada acción de forestería comunitaria termine derivando hacia otras necesidades percibidas por los beneficiarios como más urgentes y prioritarias, tales como la educación, la salud o la seguridad alimentaria, entre otras.

Es obvio que la implementación de los proyectos suelen estar supeditados a la disponibilidad de apoyo externo, usualmente económico. Con la financiación llegan los requerimientos y la necesidad de planificar, generalmente desde una perspectiva estructurada. Por ello, la investigación se encuentra amoldada a los requerimientos de la Cooperación Española que emplea el Enfoque de Marco Lógico, de modo que tendría que rediseñarse en función de otros métodos y formatos de patrocinadores. Los análisis axiales que se han utilizado para este trabajo pueden aplicarse a otras circunstancias.

Asimismo, a la hora de enfrentar la complejidad socioeconómica de las diversas situaciones que pueden darse en el DFC, el diseño de paquetes metodológicos permite la incorporación de una infinidad de técnicas y herramientas que incluso pueden ser adaptaciones, o nuevas propuestas, permitiendo el mejor ajuste a cada proceso social en cuestión.

Para concluir, mostramos como, independientemente del grado de conocimiento previo que se tenga, una fase inicial de trabajo de campo sigue siendo igualmente necesaria por motivos evidentes y están relacionadas con el conocimiento de los factores y los propios actores.

IV.2. La aproximación al desarrollo forestal comunitario desde la relación que existe entre los actores y los intereses

Aclarado el enfoque de la planificación, el avance diario de las actividades dependerá en gran medida en cómo evolucione la implicación de los actores iniciada en la fase preparatoria del proyecto, lo cual implica considerar la influencia de la forma en la que se van a ir afectando sus intereses.

Aflora, entonces, la necesidad de incorporar a la planificación de las actividades el conocimiento de los intereses que están implicados en los procesos, y la forma de cómo en base a ellos interactúan los actores, no sólo durante la formulación si no a lo largo de todo el proyecto.

Con ello, se plantea el desafío de afrontar otra dificultad de los proyectos de DFC, esta vez la que existe entre los intereses “expuestos” a través de los análisis colaborativos y los que permanecen “ocultos” al articulado social del proyecto.

Persiguiendo este propósito, en el Proyecto de Desarrollo Forestal en la Chiquitania se trazó una estrategia metodológica basada en los principios que promulgan los SAS² y que recurre a los análisis sociales en aquellos momentos puntuales que se requieren.

Esta estrategia parte de una primera aproximación social, desde la dimensión local de los actores, y de la cual se parte (que facilita la abstracción inicial), para pasar a otra más evolucionada que, al tener en cuenta los intereses que son afectados, permite mejorar la forma en la que son encaminadas las acciones de DFC. Sin duda, abordar directamente la dimensión de los intereses afectados requiere de un conocimiento colaborativo previo, sin el cual es necesario iniciar un proceso de aprendizaje. Para ello, en este trabajo se siguieron los siguientes pasos:

En primer lugar, mediante la aplicación de varios de los métodos recogidos en la herramienta “Identificación Nominal” (Chevalier, 2007d) se obtuvo un primer lineamiento del entorno social en un momento donde todavía imperaba la incertidumbre y el desconocimiento sobre el desenlace de los procesos.

Sobre esta base se comenzó a modelar los actores en base a las funciones que asumen o se espera que asuman, de cara a las actividades que se van planificando. Las funciones son consideradas por la estrategia como el puente lógico hacia la dimensión de los intereses que son afectados.

Seguidamente, el establecimiento del marco necesario para poder abordar esta nueva dimensión social lo otorgó la definición de las relaciones y las categorías de pérdidas/ganancias para aquellos intereses considerados como más relevantes para el éxito del proyecto. La mencionada brecha de los “intereses ocultos” se comienza a dibujar gracias a herramientas como el “Ámbito Social” (Chevalier, 2007e) y el “Análisis Social CLIP” (Chevalier, 2007b).

El siguiente paso fue la caracterización de los actores en función de los intereses a través de la técnica “Cuadro de Análisis de los Agentes Interesados” (FAO, 2002). Ello es posible cruzando la información obtenida en las anteriores técnicas de análisis social. Con frecuencia, varios actores comparten un mismo interés que, si se agrupan, dan lugar a las distintas ‘comunidades de interés’ del proyecto.

Finalmente, los mapas sociales, resultantes de la interacción de los actores y sus comunidades de interés facultan la orientación de la planificación y gestión de las actividades pues permite entrever qué y quién puede oponerse o impulsar determinados procesos. El conocimiento de estas oportunidades sociales, si bien no otorga garantías absolutas, mejora considerablemente las probabilidades de éxito del proyecto. No obstante, los mapas estarán siempre incompletos pues, como se reconoció al inicio, se trata de una brecha que permanece abierta durante el avance de los procesos.

Por ello, y como se pudo observar en el estudio de caso, ciertos intereses siguen permaneciendo “ocultos” a los análisis a través de enredadas relaciones familiares, productivas o comerciales. En otras ocasiones sucedió que el análisis no se realizó

satisfactoriamente e incluso que, teniendo una información oportuna, la gestión del proceso no fue la adecuada.

En estas situaciones, que resultaron en el bloqueo de ciertos procesos, la estrategia contempla la aplicación de técnicas de resolución de conflictos, que permiten negociar soluciones a posiciones encontradas. Técnicas como Valores-Intereses-Posiciones (VIP) (Chavalier, 2007f) permite hacerlo, y no sólo en función de los intereses reales, si no también incluyendo otras variables como son los valores morales que poseen cada actor.

Llevar a la práctica todos estos pasos metodológicos ha requerido de la pericia de los que facilitan los procesos para buscar continuos espacios de diálogo que impulsen una planificación flexible. Conseguirlo, supone al facilitador, involucrarse en el entorno como un actor más y, por lo tanto, también con sus propios intereses.

En la figura 6 se aprecian los resultados de la herramienta Ámbito Social. Esta técnica permite entender, según la óptica de algunos de los actores clave, cómo trasciende a su entendimiento la dinámica social en función de los intereses que existen en torno al aprovechamiento de los recursos forestales comunes.

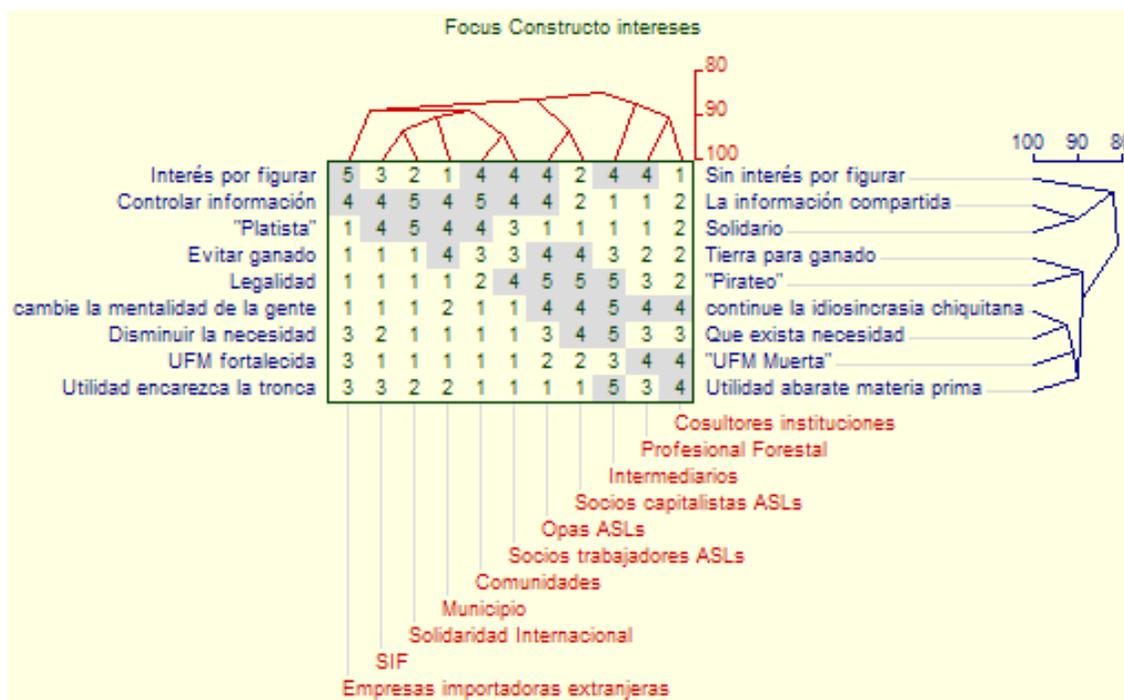


Figura 6. Resultados del análisis aplicado por la técnica Ámbito Social. Fuente: sistematización propia a partir de resultados de diferentes aplicaciones de la técnica Ámbito Social

La representación gráfica de los constructos sociales, en función de su porcentaje de similitud, muestra como hay actores bastante parecidos en función del espectro de intereses, así como también resultan afinidades muy evidentes entre ciertos intereses. Con la intención de apreciar con mayor claridad estas asociaciones se presenta la figura 7 que combina ambos porcentajes de similitud, el de los actores y el de los intereses.



Figura 7. Representación gráfica de los resultados de la técnica Ámbito Social. Fuente: sistematización a partir de los resultados de la técnica Ámbito Social

En este caso, se aprecia cómo se crean ciertas familias de actores e intereses que llevan a la conclusión de que existen elementos que los relacionan. Por ejemplo, los socios que trabajan dentro de los grupos sociales (ASLs) y las comunidades con planes de manejo se aproximan bastante en que son actores que ganan si aumenta el precio de la materia prima que venden, si mejora el asesoramiento técnico que ofrece el municipio o si se democratiza la información. Grupos de actores resultan de este modo compartir intereses comunes.

La interpretación colaborativa de estas evidencias quedan recopiladas y organizadas en torno a diagramas de redes o mapas sociales tales como el que se muestra en la figura 8.

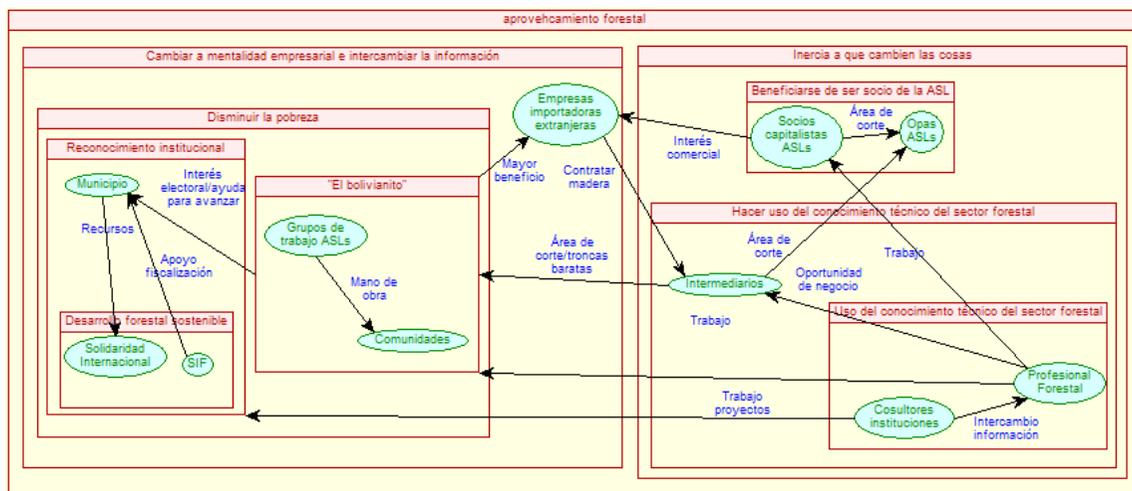


Figura 8. Mapa de las relaciones de los actores principales en base a sus intereses madereros. Fuente: elaboración propia a partir de resultados de la técnica Ámbito Social

En esta figura destacan dos grupos o comunidades de interés principales, que están enfrentados en función de su conveniencia en cambiar o mantener iguales las relaciones productivas que giran en torno a la explotación del recurso forestal de propiedad comunal. Sucesivos mapas sociales van armándose de manera colaborativa para ir respaldando aquellos procesos que son más delicados de conducir. Incluso la propia autoría de este documento forma parte de su correspondiente comunidad de interés y como tal ha interactuado con las demás para alcanzar sus propósitos.

Como último ejemplo se muestra en la figura 9 cómo ciertas herramientas pueden aplicarse para reconducir las actividades cuando éstas se ven bloqueadas.

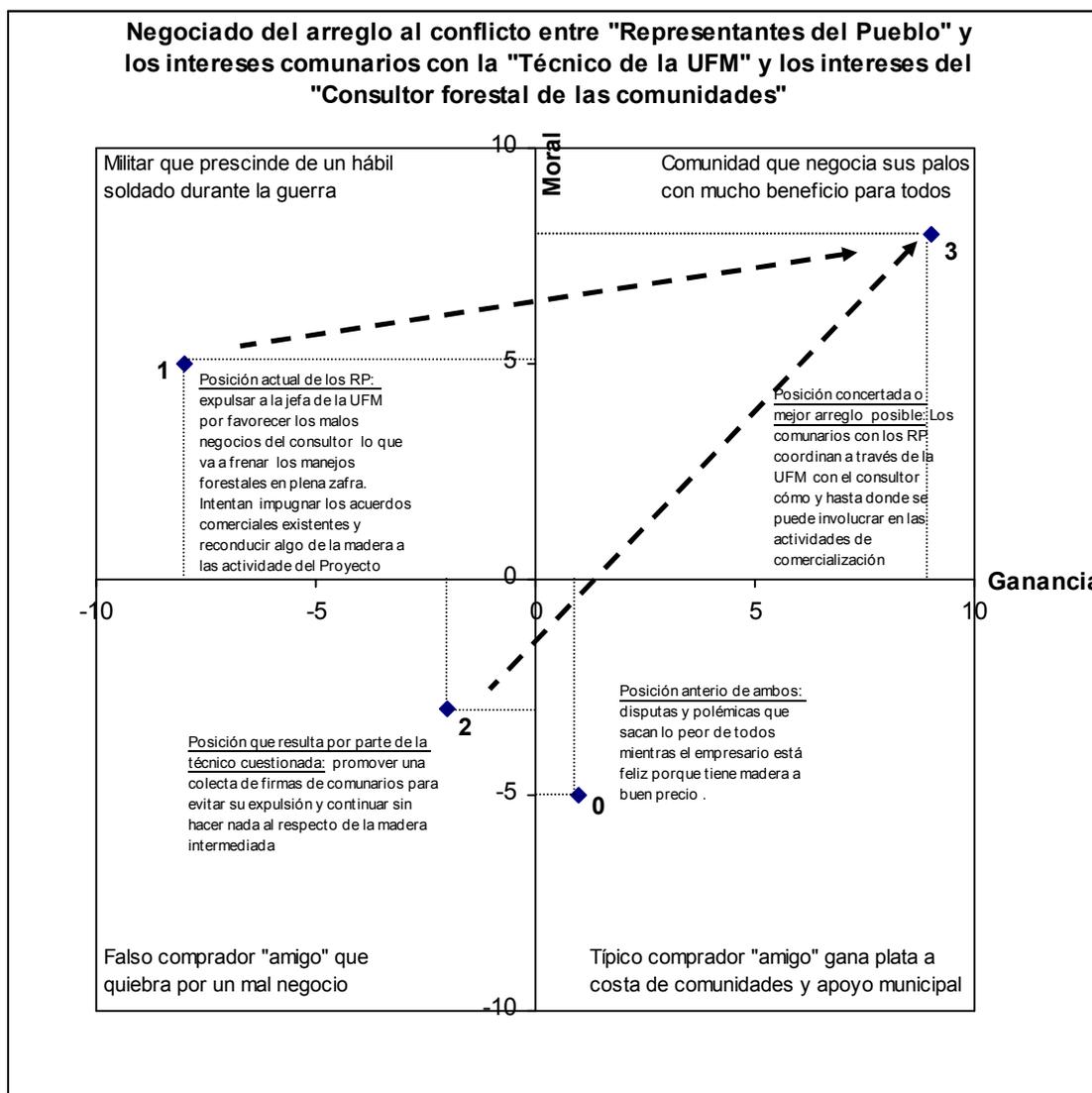


Figura 9. Gráfico resultante del análisis realizado por la técnica VIP. Fuente: sistematización a partir de resultados de talleres

En la figura 9 se aprecia como la dinámica permitió el acercamiento entre dos posiciones encontradas. Partiendo de la "posición 1" que se encontraba enfrentada con la "posición 2" se consigue negociar un posible arreglo que representa la nueva "posición 3". La aplicación de este tipo de herramientas de resolución de conflictos también contribuyen a rebajar la

brecha de los “intereses que permanecen ocultos”, a partir de la identificación de las claves de conflictos que pueden usarse para prevenir situaciones futuras.

Con todo lo mostrado hasta ahora, esta nueva aproximación no queda exenta de ciertas limitaciones que han sido evidenciadas a lo largo del estudio. En primera instancia no resulta válida para una acción supeditada a un periodo de ejecución breve, ya que este tipo de acciones no permiten que se suceda el aprendizaje colaborativo, sobre todo si no se ha construido con anterioridad conocimiento alguno.

Otra limitación, relacionada con la anterior, tiene que ver con el enorme esfuerzo que representa considerar todos los intereses que pueden llegar a estar afectados por un solo proyecto. De cara a la eficiencia de los recursos disponibles los análisis se centran en torno a aquellos procesos que se consideran de mayor relevancia. Otros se dejan de esta manera subestimados con el riesgo de que produzcan conflictos importantes y que no son previstos por el proyecto.

Sin duda alguna, llevar adelante esta estrategia requiere de personas que puedan asumir la función de facilitador cuando los procesos así lo requieren. De otra manera, y como sucedió en el estudio de caso presentado, la carga recae sobre un “especialista”, que limita el alcance de los análisis. Conseguir que sean oportunos y sostenibles en el tiempo requiere contar con un proceso de capacitación constante de las personas que van participando por los proyectos (tanto de la estrategia misma como del conocimiento social alcanzado) y, lo más importante, encontrar en los facilitadores la aptitud adecuada para conducir procesos.

Por último, se reconoce también la dificultad de aplicar este tipo de enfoques en acciones donde, por motivos de orden institucional, cultural o económico, no es posible evidenciar ciertos intereses clave bajo el riesgo de derivar en medidas de presión.

Una vez discutidas las principales bondades y limitaciones de la estrategia de análisis social propuesta, y de cara a su contextualización, se hace necesario hacer una reflexión sobre el marco conceptual que provee actualmente el concepto de DFC. En efecto, la inquietud viene justificada por ser frecuente en las definiciones existentes de DFC recurrir al término de “comunidad” como un conjunto de individuos que residen en un determinado territorio que alberga recursos forestales.

De hecho, los proyectos de cooperación denominan a un territorio como el “área de actuación”, a un delimitado grupo social como “el actor principal” y a ciertas entidades, también presentes en el territorio, como los “actores acompañantes”. De esta manera, el concepto de DFC resulta definido desde una perspectiva bastante local que, si bien está aún vigente y facilita establecer una primera abstracción del entorno social de los proyectos, resulta poco adecuada para sustentar conceptualmente una estrategia metodológica como la que se ha presentado en este trabajo.

Al asumir que cada actor actúa en función de sus propios intereses, el análisis no puede verse limitado a un determinado territorio pues se asume que ciertas relaciones rompen las fronteras geográficas que tradicionalmente se han erigido entorno a las acciones de DFC. La estrategia sugiere entonces una nueva forma de aproximarse a las acciones de DFC que va mucho más allá de la concepción de la “comunidad” como algo cerrado, sino entendiéndose algo abierto e interactivo.

IV.3. El diálogo entre los sistemas de conocimiento como base para llegar a opciones negociadas

Contar con el conocimiento de cómo interactúan los actores en función de sus intereses ha resultado ser una importante ventaja a la hora de diseñar acciones de desarrollo forestal que realmente sean oportunas. Sin embargo, este no resulta ser el único conocimiento requerido por una planificación eficaz. Con frecuencia, trabajar ante complejas situaciones requiere aplicar nuevas formulas de análisis social, para lo cual el conocimiento del que disponen los actores por si mismos no es suficiente. A veces no basta con buscar este conocimiento en expertos externos sino en los propios actores. A continuación se presenta cómo se pueden diseñar acciones que resulten consensuadas por la interacción de los diferentes sistemas de conocimientos que intervienen en los procesos de desarrollo forestal.

En primer lugar es necesario plantear el escenario en el que va a tener lugar el intercambio que se pretende impulsar. Para ello, se identifican los sistemas de conocimiento centrales que agrupan las distintas nociones, ciencias y sabidurías que intervienen, o se espera que puedan intervenir, en los procesos de desarrollo que se quieren abordar. Seguidamente se pasa a caracterizar los principales actores y comunidades de intereses en función de estos conocimientos estableciendo un marco social para el diálogo.

Como aclaración, algunos actores pueden responder a un solo sistema de conocimiento, mientras que otros llegan a dominar más de uno, como les ocurre a representantes sociales que han participado en innumerables proyectos de cooperación (y que han aprendido ciertas dinámicas de cómo operan) o técnicos de instituciones con varios años de experiencia de campo (que les ha hecho buenos conocedores de lo cotidiano).

En segundo lugar hay que lograr que los sistemas de conocimiento interactúen entre si en función de los objetivos deseados. Esta interacción es posible llevarla a cabo según los SAS² mediante un diálogo de los sistemas de conocimiento orquestado a través de técnicas sociales diseñadas para promover la actividad intelectual de los actores de forma sistemática. Para ello hay que encontrar los espacios para que ocurra este diálogo, que pueden ser simples conversaciones entre actores, reuniones o sesiones más estructuradas como son los talleres.

Estos últimos han resultado ser el principal medio empleado en el Proyecto de Desarrollo Forestal en la Chiquitania y en su diseño se han tenido en cuenta ciertas consideraciones con el fin de que se produzca un diálogo efectivo entre los actores. Por un lado, la metodología ha tratado de emplear un lenguaje que permite comprenderse entre actores con conocimientos tan diversos. Por ello, antes de las sesiones de intercambio de conocimiento hay que evaluar las diferentes formas de ver y entender las cosas que tienen los participantes para posibilitar el entendimiento cuando se sienten juntos. Para ello, unas veces se pidió que las exposiciones técnicas fueran previamente transformadas a formatos comprensibles mediante la introducción de ejemplos o el empleo de signos.

En otras ocasiones, ha sido información poco explícita que se manejaba verbalmente, tales como demandas sociales, la que fue estructurada previamente para facilitar su asimilación por parte de individuos ajenos a estas realidades.

Por otro lado, la metodología aplicada debe permitir a los participantes de los eventos tanto el interaprendizaje entre sus diversas nociones, la investigación conjunta de nuevos conocimientos y el poder pasar a la acción cuando se consigue el consenso. Con esta finalidad se empleó la herramienta IAC (investigación acción y capacitación) que permite compensar metodológicamente las actividades par conseguir esta integración conceptual necesaria (Chevalier, 2007g).

Ambas consideraciones aplicables a los SAS², son también igualmente útiles para adaptar ciertas herramientas o diseñar otras nuevas.

En todo caso, y finalmente, los consensos a las que se llegan, a modo de nuevos conocimientos, sirven como insumos para diseñar los procesos y, por ello, son volcados a la planificación del proyecto a través de Gerentes de Procesos. En efecto, el punto de vista que unos sistemas de conocimiento les otorgan a otros se usa para definir nuevas formas de llevar a cabo las actuaciones.

Como prueba de ello, el Proyecto de Desarrollo Forestal en la Chiquitania ha explorado, a través del diálogo entre sistemas de conocimiento, cómo pasar de unas formas sociales de producción conflictivas a otras más positivas y negociadas previamente entre los principales actores implicados.

A modo de ilustrar cómo se ha logrado esto en el proyecto se exponen algunos de resultados obtenidos durante este proceso. Los principales sistemas de conocimiento¹ que han intervenido en la creación de este modelo productivo más ventajoso fueron:

- Los conocimientos inherentes a la propia cooperación internacional al desarrollo que conlleva un conjunto de criterios, requerimientos y formas de actuar en torno a las propias ayudas como la otorgada al proyecto.
- El conocimiento metodológico que permite facilitar los procesos de desarrollo. Es un conocimiento necesario para orquestar el anhelado diálogo, y no sólo a través de su dominio exclusivo por parte del facilitador si no de forma extensible a todo el grupo que participa.
- El conocimiento cotidiano derivado del uso y aprovechamiento de los recursos forestales que permite saber como tienen que suceder las acciones para que funcionen ante las complejas, y muchas veces inciertas, relaciones de producción.
- El grupo de conocimientos científico y académico entre los que destacan la ingeniería forestal, la ciencia económica y empresarial o la jurisprudencia.
- Y el conocimiento logrado en el esfuerzo por reducir la diferencia que existe entre los intereses que intervienen en los procesos que son evidenciados a través de los análisis colaborativos y los que permanecen “ocultos”.

¹ Como resultado de aplicar la técnica Ámbito Social para entender según la óptica de algunos de los informantes clave los principales conocimientos que intervienen en el desempeño forestal de los grupos sociales.

A modo de ejemplificar cómo se logra que estos conocimientos interactúen, se presenta una imagen captada durante la aplicación de una herramienta diseñada para contextualizar el diálogo en torno a la cadena de valor agregado de la madera (Fig. 10).

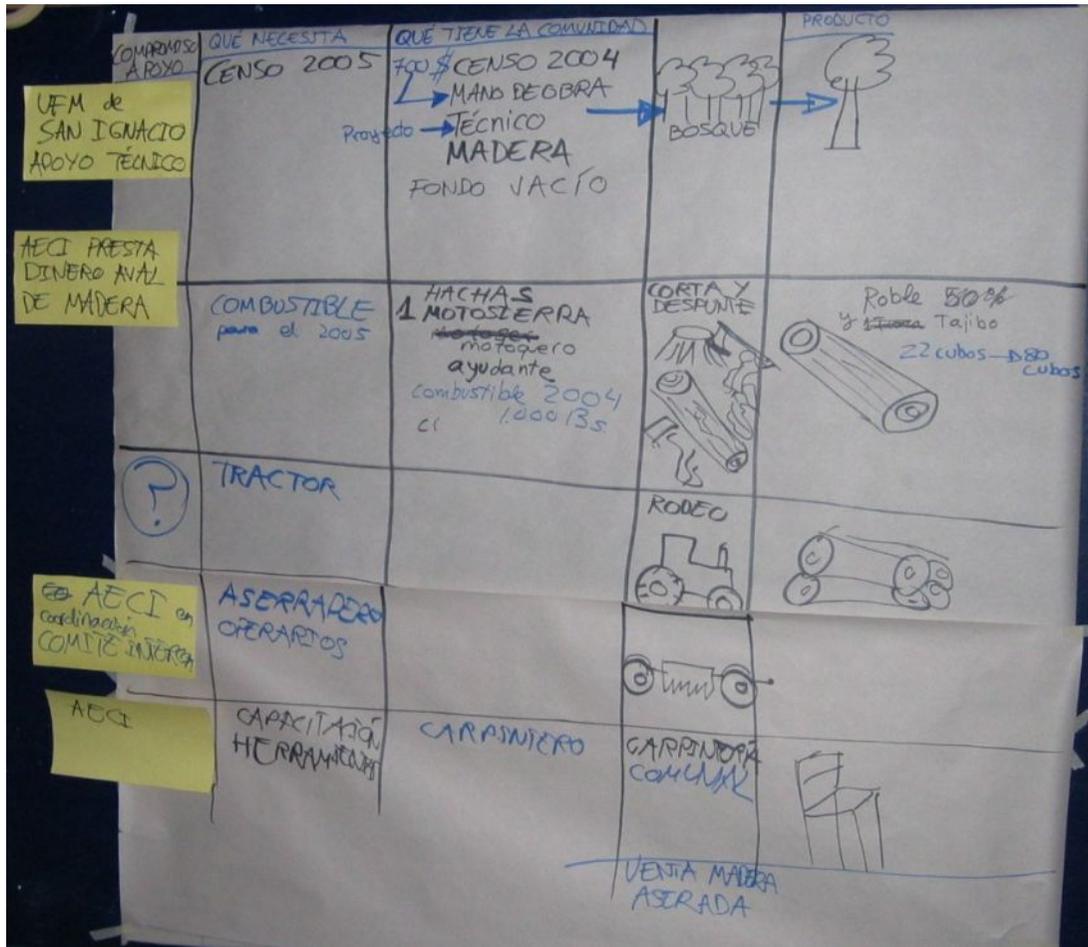


Figura 10. Cadena de insumos y productos de una comunidad de Chiquitania (Bolivia). Fuente: Informe Proyecto Forestal en la Chiquitania, 2006

La implementación de la técnica Cadena de Insumos y Productos (CIP) suministra a las comunidades, entre otras cosas, el conocimiento técnico que existe en torno al cluster de la madera y a los técnicos la forma en la que los comunarios organizan la producción comunitaria. A parte de introducir a los participantes en los sistemas de conocimientos ajenos, mediante estas técnicas se puede llegar a plantear opciones negociadas. En el caso mostrado se observa como se propone la posibilidad de avanzar conjuntamente en la cadena de valor de la madera.

Otro ejemplo de cómo negociar posibles salidas o respuestas a ciertas demandas lo provee el Árbol Lógico de Medios y Fines, método recogido por la técnica Escenario Ideal (Chevalier, 2007h) (Fig. 11).

TECNICA: Escenario ideal
(Árbol lógico de medios y fines)

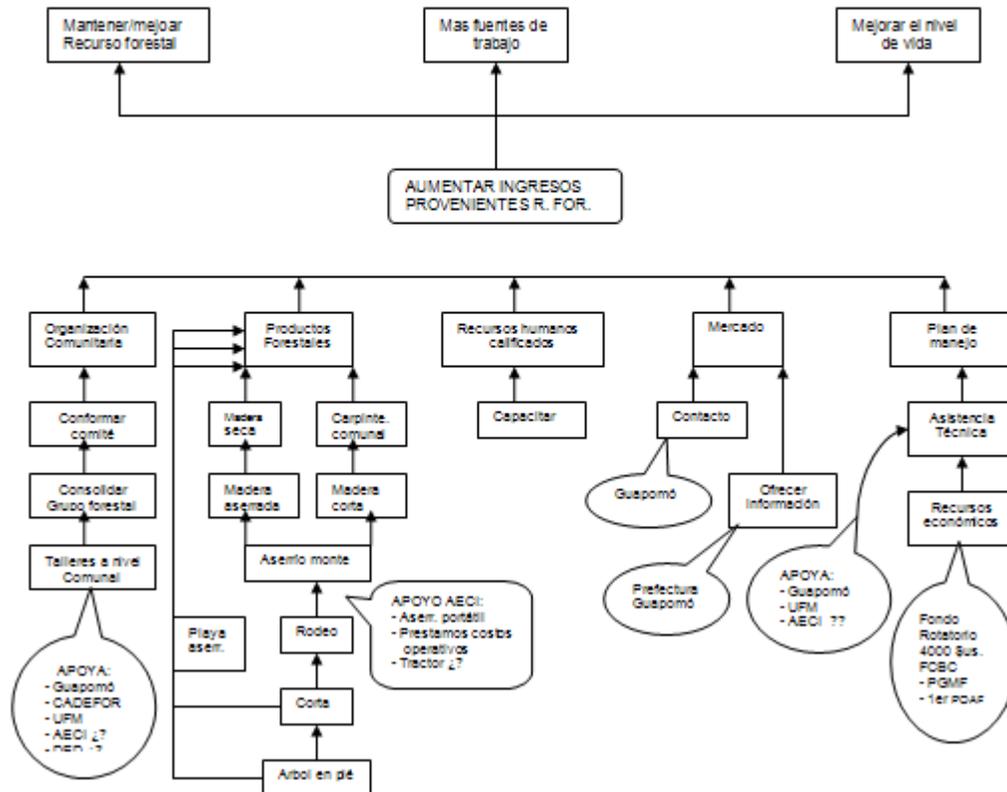


Figura 11. Técnica del escenario ideal mediante el árbol lógico de medios y fines. Fuente: Informe Proyecto Forestal en la Chiquitanía, 2006

Pasando a un ejemplo de cómo se puede adaptar una determinada técnica o actividad en función del pretendido diálogo, se muestra el mecanismo empleado para la elaboración de un plan de negocio dirigido a mejorar las oportunidades de los productores forestales en el proyecto.

Al inicio se consideró que los participantes debían abordar un extenso y complejo curso sobre la finalidad de este tipo de planes como base para una posterior rueda de consultas sobre la cual, consultores especializados, construían una propuesta. Resultó que, nada más iniciar con las sesiones del curso, la mayor parte de los participantes no entendían el lenguaje utilizado, provocando una pérdida de atención y asistencia.

Por su parte, los expertos encargados de las consultas no llegaban a plasmar debidamente algunos de los elementos que eran fundamentales para que el plan de negocio fuese aplicable. En consecuencia, surgió la necesidad de cambiar tanto los contenidos del curso como el mecanismo de consulta, de forma que permitiera un diálogo efectivo para tener éxito en la elaboración de un plan de estas características.

La dinámica resultante consistió en un mecanismo de elaboración de planes de negocio a partir diálogo generado en torno a nueve preguntas concretas, como se indica la figura 12.



Figura 12. Un plan de Empresa en Nueve Preguntas. Fuente: Plan de negocio del Centro de Servicios Forestales de Velasco, IMG Consulting 2005

Una vez respondidas las preguntas, los participantes aprendieron para qué sirven y cómo es la dinámica de elaboración de un plan de negocio, mientras que los expertos obtienen los elementos fundamentales para hacerlo aplicable. El análisis en torno a la presentación de los resultados suministró las bases para la creación de un nuevo modelo productivo integral que opera actualmente con éxito.

Los compromisos y negociaciones finales son sustentados a través de esquemas que integran los diferentes eslabones de la cadena de valor agregado de la madera con un cronograma de actividades (Fig. 13).

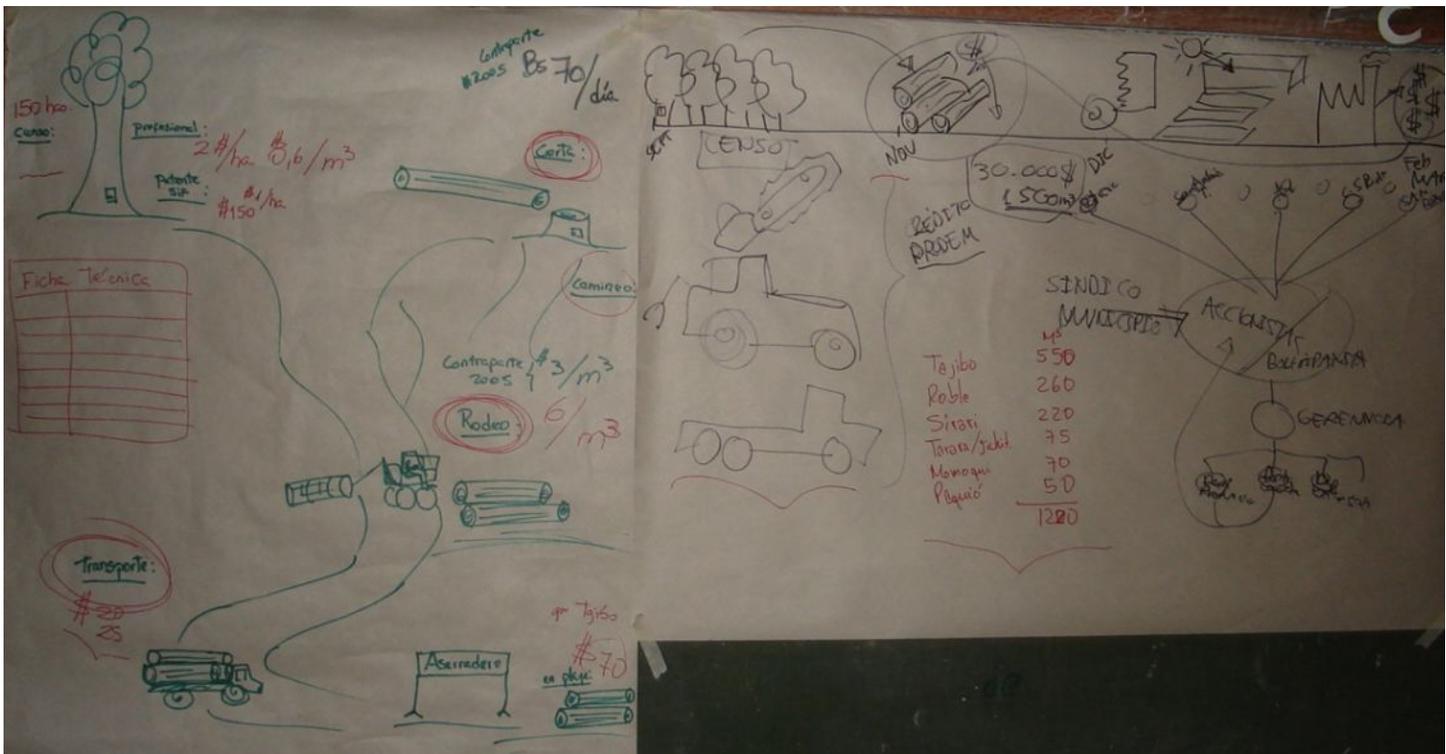


Figura 13. Representación del consenso sobre el negocio de la madera. Fuente: Plan de negocio del Centro de Servicios Forestales de Velasco, IMG Consulting 2005

El conjunto de las acciones descritas en este trabajo muestra como es posible conseguir un resultado útil sobre un proceso sobre el cual no se tenía experiencia previa ni conocimiento de cómo poder implementarlo y, donde otros intentos similares habían fracasado y para el cual no existía ningún modelo metodológico fiable.

No obstante, no en todos los procesos llevados adelante por el proyecto bajo estudio se consiguió implementar un diálogo exitoso como el mostrado pues exige un elevado esfuerzo y acierto por parte de quienes lo impulsan. Y aún cuando el proceso se inicia, si no se da el seguimiento apropiado ni se retroalimenta adecuadamente se corre el riesgo de su estancamiento.

Una medida para evitar esta situación es que las propias técnicas empleadas permitan el autoaprendizaje durante su aplicación inicial, para que puedan usarse en posteriores actividades.

Esta interacción entre sistemas de conocimiento no es algo nuevo en los proyectos de desarrollo, y muchas veces ocurre de forma intuitiva. El aporte que se realiza con esta investigación es el de mostrar como se puede poner en práctica de forma organizada y llegando a resultados tangibles, salvando escollos como, por ejemplo, las dificultades del lenguaje que emplean ciertos conocimientos implicados, y que limita considerablemente el entendimiento entre los actores.

También se muestra que, cuando se consigue integrar la acción con el aprendizaje e investigación colaborativa entre los actores se pueden llegar a dar respuestas apropiadas a complejas situaciones que se presentan en los proyectos de DFC, que de otra forma no se hubieran podido dar.

V. CONCLUSIONES

La aplicación al ámbito de la cooperación internacional de las ideas que introducen los SAS² provee de una nueva forma de aproximarse a las acciones de DFC muy útil para encarar las complejas realidades sociales que conllevan.

En este nuevo marco conceptual, es posible compatibilizar los precisos requerimientos administrativos que habilita la financiación de los proyectos, con la flexibilidad necesaria para incorporar los complejos procesos sociales que conllevan los proyectos de DFC, mediante un procedimiento de planificación semiestructurada adaptada al ciclo de una financiación y a la gestión sobre el terreno de las acciones previstas.

El conocimiento de los intereses implicados, y como en base a ellos interactúan los actores, sobre todo en lo concerniente a las formas sociales de producción, mejora las posibilidades de éxito de las acciones de DFC. Todo lo anterior muestra una vía nueva para llevar adelante con éxito acciones de DFC, si se toman en cuenta las opciones que son negociadas en función del diálogo que se produce entre los sistemas de conocimiento involucrados.

REFERENCIAS

- ARDENGHI, M. (2001). *Desarrollo Local, Endógeno, Descentralizado (LED). Micro regiones*. Apuntes de la Cátedra Administración Agraria de la Universidad Nacional de La Plata. Argentina.
- CHEVALIER, J. (2007a). *Orden y Caos*, en *Sistemas de Análisis Social² 1.0*, <http://www-sas-pm.com/>.
- CHEVALIER, J. (2007b). *Análisis Social CLIP*, en *Sistemas de Análisis Social² 1.0*, <http://www-sas-pm.com/>.
- CHEVALIER, J. (2007c). *La Rueda*, en *Sistemas de Análisis Social² 1.0*, <http://www-sas-pm.com/>.
- CHEVALIER, J. (2007d). *Identificación Nominal*, en *Sistemas de Análisis Social² 1.0*, <http://www-sas-pm.com/>.
- CHEVALIER, J. (2007e). *Ámbito Social*, en *Sistemas de Análisis Social² 1.0*, <http://www-sas-pm.com/>.
- CHEVALIER, J. (2007f). *V.I.P. (Valores, Intereses, Posiciones)*, en *Sistemas de Análisis Social² 1.0*, <http://www-sas-pm.com/>.
- CHEVALIER, J. (2007g). *I.A.C. (Investigación-Acción-Capacitación)*, en *Sistemas de Análisis Social² 1.0*, <http://www-sas-pm.com/>.
- CHEVALIER, J. (2007h). *Escenario Ideal*, en *Sistemas de Análisis Social² 1.0*, <http://www-sas-pm.com/>.
- CHEVALIER, J. Y D. BUCKLES, (2006). *Guía de SAS²: Conceptos y Herramientas para la Investigación Colaborativa y la Acción Social*. Ottawa.
- DE CAMINO, R. (2001). *Algunas consideraciones sobre el manejo forestal comunitario y su situación en América Latina*. WWF/GTZ/Min. Holandés de Agricultura, Santa Cruz de la Sierra.
- FAO (1978) *Actividades forestales en el desarrollo de comunidades locales*. Estudio FAO: Montes, No. 7, Roma.
- FAO (2002). *Programa de Análisis Socioeconómico y de Género: Manual para el nivel intermedio*. SESAG/FAO. Roma.

GUZMÁN CASADO, G.I., M. GONZÁLEZ DE MOLINA Y E. SEVILLA GUZMÁN (Coord.) (2000). *Introducción a la Agroecología como desarrollo rural sostenible*. Ed. Mundi-Prensa. Madrid.

IMG CONSULTING (2005). *Plan de negocio del Centro de Servicios Forestales de Velasco*. AECI. Cochabamba.

SUPERINTENDENCIA FORESTAL (2006). *Informe Anual 2005 de la Provincia de Velasco*. Santa Cruz de la Sierra.

TÉLLEZ, J. (2006). *Informe Proyecto Forestal en la Chiquitania 2004-2005*, AECI. San Ignacio de Velasco.

CASO 2

1. Título de la experiencia de aplicación "Apoyo a iniciativas productivas locales"

2. Palabras claves

- Diagnóstico de condiciones de gobernanza: Primera fase del proyecto con aplicación de la técnica CLIP modificada. Se aplicó una vez en el proceso.
- Diagnóstico participativo de factores determinantes para la producción y selección de propuestas productivas: Segunda fase del proyecto con aplicación de las herramientas Listado libre, Campo de fuerzas, Gerente de Procesos y Prioridades. Se aplicaron una sola vez en el proceso.

3. Autor

CIUDADANÍA, Comunidad de Estudios Sociales y Acción Pública

- Gonzalo Vargas y Miguel Villarroel en Condiciones de Gobernanza
- Gonzalo Vargas, Fabiola Ríos, Jaqueline Garrido Cortés y Alberto Lizárraga en Diagnóstico de factores determinantes de producción
- Alberto Lizárraga y Gonzalo Vargas en Elaboración de proyectos.
- Gonzalo Vargas, Alberto Lizárraga y Fabiola Ríos en Selección de iniciativas productivas.
- Jaqueline Garrido Cortés en Sistematización de la experiencia.

4. Justificación de la experiencia:

Las políticas nacionales y municipales destinadas a la dinamización de la cooperación público-privada para el desarrollo local no fueron ejecutadas de acuerdo a lo establecido. Por diversos motivos, la inversión municipal privilegió la dotación de servicios básicos y la realización de proyectos dirigidos a educación y salud. La cooperación privada orientó sus esfuerzos a potenciar la estructura organizativa de los gobiernos locales en esta temática y a otorgar fondos directos a pequeños productores con la intermediación de agencias que condujeron las acciones bajo un esquema rígido y con metas preestablecidas.

Los resultados de estas experiencias fueron de alcance diverso, pero muy pocas instituyeron con solidez la cooperación público – privada esperada. Por ello, se definió plantear un proyecto experimental que proporcione fondos a dos gobiernos municipales con atributos de gobernanza apropiados para garantizar el apoyo estable a iniciativas productivas locales (no definidas hasta ese momento) y, de esa manera, generar condiciones suficientes para la organización de plataformas municipales compuestas por actores institucionales y productivos, así como fortalecer la cooperación público – privada mencionada para el desarrollo local.

5. El propósito

Inicialmente la experiencia se inició con el objetivo de identificar condiciones de gobernanza en municipios del Departamento de Cochabamba para dotar de recursos de apoyo a emprendimientos productivos en un clima de mediana estabilidad política e institucional y equilibrio de fuerzas entre sus actores.

Para este cometido se vio por conveniente utilizar enfoques y herramientas idóneos que permitan calificar las variables del concepto (gobernanza) de manera rápida y eficiente. Coincidentemente, un tiempo atrás, CIUDADANÍA, mediante dos de sus miembros, había participado en un curso introductorio de los Sistemas de Análisis Social organizado por el Centro Boliviano de Estudios Multidisciplinarios (CEBEM), donde se desarrollaron los principios de los Sistema y de sus herramientas.

Los principios del Sistema fueron, en rigor, los que determinaron la práctica de los SAS² en esta experiencia, sobre todo aquel relacionado con el análisis social donde se incluyen lecturas compartidas de poder, intereses y legitimidad. Asimismo, se valoró el enfoque de planificación participativa continua y flexible, ya que se adecuaba al carácter experimental del proyecto que operaría en dinámicas locales cambiantes y con potenciales beneficiarios que definirían las reglas de juego para, primero, identificar criterios de selección de iniciativas y, segundo, calificar las propuestas de manera colectiva.

6. Contexto

6.1. Los problemas existentes y las circunstancias en las que se desarrolló la experiencia

Como se dijo, las experiencias de generación de condiciones para la cooperación público – privada destinadas a dinamizar el desarrollo local no tuvieron impactos contundentes. Los intereses de los actores en juego no siempre coincidieron con las estrategias y políticas diseñadas por los gobiernos municipales.

Asimismo, los apoyos a pequeños productores asociados fueron (y siguen siendo) insuficientes para cubrir sus variadas y crecientes demandas que se dirigieron, principalmente, a la obtención de recursos para la mejora de su infraestructura productiva, insumos y capacitación. Si bien existen importantes esfuerzos para otorgar créditos con intereses bajos, las condiciones de acceso no se adecuan a la realidad de los productores.

En vista de estos problemas se advirtió la necesidad de encarar ambas problemáticas con base en un proyecto experimental que articule y active el rol de apoyo productivo de las municipalidades (que por ley les corresponde) con el fortalecimiento a pequeños emprendimientos productivos mediante la dotación de insumos, herramientas y maquinarias.

Bajo este enfoque la responsabilidad de la municipalidad fue otorgar los fondos (previamente depositados en una cuenta municipal por el financiador) brindar su apoyo en el diseño y seguimiento de las acciones y garantizar la inversión en los rubros definidos por los propios productores.

6.2. Antecedentes de las instituciones ejecutoras y las condiciones institucionales

El proyecto fue financiado por la ONG internacional SOS FAIM y ejecutado por CIUDADANÍA, Comunidad de Estudios Sociales y Acción Pública. SOS FAIM es una organización sin fines de lucro que trabaja con financiamiento de la Unión Europea. Tiene la finalidad de mejorar las condiciones de vida de las poblaciones locales mediante el apoyo a movimientos campesinos y “estructuras activas en microfinanzas”.

CIUDADANÍA es una asociación civil privada y sin fines de lucro dedicada a las tareas de producción de conocimientos socialmente relevantes, al diálogo y a la acción pública para facilitar, promover e incidir en procesos sociales orientados a mejorar, a través del ejercicio de la ciudadanía, la calidad de vida de los sectores sociales que sufren algún tipo de exclusión. Los objetivos en común hicieron que ambas instituciones encararan las acciones para desarrollar el proyecto.

Los objetivos del proyecto eran de carácter general sin resultados previamente diseñados. Las únicas premisas para la ejecución del proyecto fueron las siguientes:

- Trabajar en municipios pequeños o intermedios de las zona de valles y de puna en transición al trópico del Departamento de Cochabamba que contaran con atributos de estabilidad política e institucional y equilibrio de fuerzas entre actores para garantizar resultados positivos de la intervención.
- Dotar de recursos a los gobiernos municipales para fortalecer o generar la cooperación público – privada para el desarrollo local mediante el desembolso de fondos para dinamizar propuestas productivas de grupos organizados o en proceso de organización, que requieran insumos o infraestructura para su producción (el proyecto no intervino en apoyo técnico) y beneficiaran socialmente a sus miembros.
- Incluir la participación activa de los actores beneficiarios en el proyecto.
- Realizar un seguimiento a las labores de los gobiernos Municipales y las organizaciones de productores.

6.3. Resumen de la experiencia y circunstancias en las que se realizó

La primera fase del proyecto consideró la realización de una investigación acerca del potencial de desarrollo, la fortaleza institucional y las posibilidades de generar acuerdos estratégicos entre organizaciones públicas y privadas para apuntalar procesos de desarrollo en los municipios.

Una vez definidos el Valle Alto, el Valle Central y la zona de puna en transición al trópico como posibles zonas geográficas de cooperación para SOS FAIM Bolivia, en marzo de 2005 se dio inicio al trabajo y se identificaron ocho municipios del área: Cliza, Colomi, Sacabamba, San Benito, Sipe Sipe, Tiquipaya, Tiraque y Vinto.

La primera etapa de la investigación consideró la revisión de información secundaria que permitió seleccionar a 6 municipios que registraban grados importantes de gobernabilidad, potenciales económicos y cadenas de valor.

En la segunda se identificaron 4 municipios con base en información primaria (entrevistas) que permitieron profundizar la información secundaria. Finalmente, en la tercera etapa, fueron escogidos los municipios de Colomi, Tiquipaya y Cliza que presentaron interesantes hallazgos referidos a condiciones de gobernanza. Para ello se utilizó la herramienta de Análisis Social (CLIP) modificada y aplicada mediante talleres (uno por municipio) como se verá más adelante.

De los municipios citados, Tiquipaya y Cliza dieron respuesta pronta y afirmativa a la propuesta, razón por la cual ambas secciones de provincia fueron incorporadas en el proceso.

La segunda fase del proyecto se inició en abril de 2006 con la realización de talleres de diagnóstico participativo (uno en cada municipio) que permitieron identificar los factores que impulsan el desarrollo de la producción y los criterios para la selección de propuestas productivas. Posteriormente a ese trabajo, los potenciales beneficiarios trabajaron perfiles de proyectos que fueron presentados en el taller de priorización de proyectos (uno por municipio).

La calificación de las propuestas fue realizada por los propios proponentes con base en estos criterios identificados. Este proceso contó con la participación de autoridades, técnicos municipales y asociaciones de productores (o en proceso de asociación) convocado por los primeros. En esta fase fueron utilizadas las herramientas: Listado libre, Campo de fuerzas, Gerente de procesos y Prioridades.

En el municipio de Cliza fueron seleccionadas dos propuestas. Una destinada a los productores de maíz waltaco blanco (de 5 comunidades de Cliza) con la dotación de maquinarias para la desinfección de granos de maíz y su posterior certificación. La otra a la Asociación de Mujeres de Cliza –AMUCLI– con la compra de hornos, molino e insumos para la fabricación de alimentos. Ambos proyectos benefician de manera directa a 44 asociados y sus familias.

En el municipio de Tiquipaya fueron seleccionadas tres propuestas. La primera destinada a productores asociados de miel de la comunidad de Torreni, con la entrega de recursos para la compra de colmenas, herramientas y equipos de trabajo. La segunda dotó de fondos a la comunidad de Bruno Mokho para la perforación de un pozo y la adquisición de una bomba de agua para el riego de sembradíos de espinacas.

La tercera propuesta seleccionada consistió en la dotación de recursos para la implementación de riego por aspersion en la comunidad de Linkupata que se dedica a la producción de flores. Los tres proyectos benefician a 74 productores y sus familias.

Esta fase prosiguió con la realización de contratos entre los gobiernos municipales, las asociaciones beneficiarias y SOS FAIM en octubre de 2006. El contenido de los contratos identificó a los gobiernos municipales como ejecutores de los proyectos, en tanto se hicieron cargo de los gastos registrados en las propuestas para compra de insumos o equipamiento

para la producción. De esta manera se garantizó un vínculo real entre las asociaciones de productores y los gobiernos municipales respectivos. Actualmente estas propuestas están en ejecución y la producción a la que se dedican ha mejorado.

A manera de resumen se presenta a continuación las fases de la experiencia, los objetivos de cada fase, los instrumentos SAS² utilizados, los actores involucrados y los períodos de trabajo:

Cuadro No. 1: Recorrido de la experiencia

FASES DE LA EXPERIENCIA	OBJETIVOS	MUNICIPIO	HERRAMIENTA UTILIZADA Y MOMENTO DE UTILIZACIÓN	PARTICIPANTES	FECHAS
Diagnóstico de las condiciones de gobernanza	Determinar las condiciones de gobernanza fijando las características que, desde el punto de vista de los otros actores institucionales, tiene cada organización respecto al grado de influencia en la toma de decisiones en el ámbito local y al reconocimiento social del que gozan en torno a objetivos relacionados con la generación de bienes públicos.	Cliza, Colomi, San Benito, Tiquipaya	Análisis social CLIP , con modificaciones - Herramienta aplicada en talleres (uno por municipio) Se realizó análisis general en el Taller que fue profundizado en trabajo de gabinete.	Principales actores del municipio	Marzo a junio de 2005
Diagnóstico de factores determinantes para la producción y selección de propuestas productivas	Objetivo general: Elegir propuestas productivas Objetivos específicos: 1. Realizar un diagnóstico participativo de los factores determinantes de la producción. 2. Identificar de manera general los criterios para la selección de propuestas productivas. 3. Elaborar participativamente perfiles de propuestas productivas 4. Seleccionar las propuestas productivas	Cliza y Tiquipaya	1. Listado libre y Campo de Fuerzas - Aplicado en talleres de diagnóstico (uno por municipio, primer taller) 2. Cuadro resumen aplicado en talleres (uno por municipio, primer taller) que fue profundizado en Gabinete hasta obtener los criterios de selección. 3. Gerente de Procesos - Aplicado en reuniones separadas por organización productiva y CIUDADANÍA 4. Prioridades - Aplicado en talleres de priorización (uno por municipio, segundo taller)	Asociaciones de productores (o en proceso de conformación) Convocados por los gobiernos municipales	Abril a septiembre de 2006
Ejecución de proyectos productivos	Esta fase está en desarrollo, al momento ya se compraron los insumos requeridos, se efectuaron las actividades de construcción para infraestructura y se están utilizando los nuevos recursos para la producción.				Octubre a la fecha

7. Desarrollo de la experiencia

7.1. Primera fase de diagnóstico de las condiciones de gobernanza

7.1.1. El Proceso

En una primera etapa de la investigación se realizó un análisis de los grados de gobernabilidad², los potenciales económicos y las cadenas productivas que supuso la revisión de material secundario y que permitió identificar a los municipios de Sacabamba y Sipe Sipe con atributos débiles para apuntalar con efectividad procesos de desarrollo con base en la cooperación público-privada.

En el caso de Sacabamba se observaron los siguientes aspectos: es uno de los municipios más pobres de Bolivia (ocupa el lugar número 273 en el ranking de municipios de acuerdo al Índice de Desarrollo Humano 2001 del PNUD), la mayoría de los potenciales productivos giran en torno a la agricultura y para dinamizarlos se requiere la construcción de embalses de agua y sistemas de riego que suponen grandes inversiones y, como producto de ambas características, entre las más importantes, se observa un alto índice migratorio (su Tasa de Migración Neta Reciente es de -7,1 personas por cada mil habitantes de acuerdo a datos del PNUD).

En cambio, en el caso de Vinto se identificaron tendencias negativas de gobernabilidad, pues entre 1999 y 2003 se produjeron tres cambios de alcalde. Vinculado a este problema se pudo advertir un enfrentamiento constante entre los diferentes actores sociales e institucionales como la Alcaldía, el Concejo Municipal, el Comité de Vigilancia, la Central Campesina y otros.

Luego de este trabajo se procedió con la realización de entrevistas a representantes de organizaciones sociales, técnicos y autoridades municipales que arrojaron información sobresaliente respecto a los municipios de Sipe Sipe y Tiraque.

En el primero se constató la existencia de fuerzas políticas dispersas, enfrentadas, sin predisposición al diálogo y carentes de una visión común respecto al desarrollo de la sección. Las entrevistas realizadas en Tiraque mostraron a la Central Campesina como una organización hegemónica con representación tanto en el Gobierno Municipal como en el Comité de Vigilancia, pero con problemas entre la zona tropical y la zona de puna en transición, tanto así que se establecieron acuerdos para crear dos secciones de provincia.

Estos inconvenientes en ambos municipios llevaron a tomar la decisión de profundizar el estudio en los municipios restantes (Cliza, San Benito, Tiquipaya y Colomi) con base en la lectura del poder de los actores y su legitimidad y así seleccionar los municipios que serían beneficiados con los recursos de SOS FAIM.

² El concepto de gobernabilidad está asociado a la estabilidad política que se manifiesta en el cambio de alcaldes dentro de un mismo período de gestión. Este concepto fue de utilidad para la primera etapa de selección de municipios. En cambio, el concepto de gobernanza que incluye otras variables fue manejado en la segunda etapa (decisiva para la selección de municipios) en la que se abordan los temas de actores, legitimidad y poder.

La base conceptual del diagnóstico de condiciones de gobernanza: El objetivo fue fijar las características que, desde el punto de vista de los otros actores institucionales, tiene cada organización respecto al grado de influencia en la toma de decisiones en el ámbito local y al reconocimiento social del que gozan en torno a objetivos relacionados con la generación de bienes públicos. De esa manera, el diagnóstico tomó en cuenta las variables “actores-legitimidad-poder”, clave de la discusión actual del concepto de gobernanza y que se inscribe dentro del enfoque de análisis de actores de los SAS².

Existen diferentes enfoques de gobernanza, pero dos son posibles de diferenciar con claridad, aquel que se asocia con el “buen gobierno”, con contenido normativo; y aquel construido como herramienta de análisis. Para la investigación se tomó en cuenta el segundo enfoque ya que brindaba la posibilidad de desechar elementos de juicio a-priori que limitan la comprensión de una determinada realidad centrada en cuestiones estatales.

Aunque el término gobernanza establece inmediatamente una asociación a las acciones de gobierno, su empleo en estudios sociales recientes hace más referencia a temas relacionados a la coordinación estratégica que a asuntos específicos de orden estatal. De aquí surge un elemento importante para iniciar cualquier análisis en el ámbito local; puesto que gobernanza se refiere a aspectos de coordinación estratégica, es indispensable identificar los sujetos políticos y sociales (Estado y organizaciones sociales) que están en la arena y pretenden interactuar.

La noción de gobernanza hace referencia a la coordinación entre actores políticos y sociales que supera el modelo jerárquico de la toma de decisiones. La horizontalidad en las relaciones de las entidades que coordinan es un rasgo fundamental; según Jessop, la heterarquía es la característica que predomina en la coordinación de acciones propia de la gobernanza. Este elemento teórico de la gobernanza es el que sirve de base para determinar cuáles son los actores que tienen la capacidad reconocida de tomar decisiones que influyen en la colectividad.

Se entiende por gobernanza, siguiendo a Marc Hufty (2004), a un conjunto de procesos formales e informales de conducta de una sociedad que se sucede en el tiempo, por lo que hace referencia a la acción colectiva y su interacción entre actores (individuos o grupos) que puede ser conflictiva o cooperativa. La acción colectiva conduce a la formulación de normas que se suceden en el tiempo. La gobernanza desde esta perspectiva es entendida por Hufty como una categoría de análisis que acompañada de otras variables componen el Marco Analítico de la Gobernancia (MAG).

El MAG está compuesto por cinco unidades analíticas: puntos nodales³, las normas, los actores, los procesos y la problemática. De las formas que adquieran los elementos antes señalados y sus distintas combinaciones es que se pueden construir y delinear distintos tipos de gobernanza.

Los actores son un componente presente en las unidades analíticas del MAG, por ello se convierte en el recurso primario del análisis, y es en esta unidad analítica que concentramos

³ Los puntos nodales serían las “interfaces sociales” que se dan en espacios físicos o virtuales donde convergen varios procesos, actores y normas. Las normas son los acuerdos y valores que orientan el comportamiento de los actores, los que pueden ser legales, formales e informales, las mismas que son creadas, transmitidas e internalizadas.

nuestra mirada para establecer las condiciones de gobernanza de los municipios estudiados. Para Hufty, los actores, deben ser considerados en interacción dinámica con los demás y con el contexto. Los tipos de interacción pueden variar entre estructurales y estratégicos.

Para el caso del presente trabajo interesa la interacción estratégica referida a la colaboración y conflicto (Hufty, 2004) que entendemos como variables condicionantes para la toma de decisión y la elaboración de normas sociales con relación a asuntos públicos y donde la importancia del actor no es automática, sino más bien, depende de su capacidad de influir en el proceso de gobernanza.

Esta capacidad tiene como principales variables su *poder* y *legitimidad*, entre otras, que configuran el campo de interacción estratégica entre los actores que posibilitan condiciones de colaboración y concertación y otra contrapuesta como el conflicto.

Para la investigación, el poder fue definido como la capacidad de los actores para influir en la toma de decisiones, esto implica el control de recursos económicos, legales y comunicativos. En tanto que la legitimidad fue definida como el grado de reconocimiento social que otorgan otras instituciones u organizaciones a un determinado actor.

Los objetivos: Como se dijo, el objetivo central fue determinar las condiciones de gobernanza fijando las características que, desde el punto de vista de los otros actores institucionales, tiene cada organización respecto al grado de influencia en la toma de decisiones en el ámbito local y al reconocimiento social del que gozan en torno a objetivos relacionados con la generación de bienes públicos.

Los actores: Para el acopio de información se realizaron talleres (uno por municipio) a los que acudieron autoridades municipales, miembros de los comités de vigilancia, dirigentes del transporte, asociaciones de productores importantes, centrales campesinas, autoridades educativas y otros. En el municipio de Cliza participaron 8 representantes de organizaciones e instituciones (3 mujeres y 5 varones), en San Benito 13 (2 mujeres y 11 varones), en Tiquipaya 10 (3 mujeres y 7 varones) y en Colomi 10 (todos varones)⁴.

La herramienta de los SAS²: Si bien en un inicio estaba prevista la aplicación de la técnica de Análisis Social **CLIP**, durante la realización del primer taller efectuado en Tiquipaya se advirtió cierta dificultad, por parte de los asistentes, para asumir la variable “interés” en función de la generación de bienes públicos pues resultaba “muy general” para que dieran una calificación precisa con relación a los intereses de los principales actores del municipio.

Esta situación obligó a CIUDADANÍA a redimensionar la herramienta y contemplar únicamente las variables de poder y legitimidad de los actores. Para el análisis (como se verá en el acápite “7.1.2. Análisis”), la herramienta CLIP modificada permitió determinar, las condiciones de gobernanza que dependen de la ubicación de los actores en los cuadrantes de legitimidad y poder para presumir condiciones propicias de colaboración o condiciones para el conflicto.

4 Ver en ANEXO 1 “LISTAS DE PARTICIPANTES”.

A continuación se procede a realizar una explicación de los pasos que se siguieron en el taller para identificar las condiciones de legitimidad y poder de los principales actores en los municipios de estudio.

El procedimiento:

- a) Los facilitadores realizaron una explicación sobre el propósito del ejercicio, los pasos y el significado de las palabras “poder y legitimidad” sobre las cuales se trabajarían.
- b) Los participantes iniciaron la identificación de todas las organizaciones públicas y privadas de importancia en el municipio.
- c) Organización por organización procedieron a otorgar calificaciones en una escala valorativa de 1 a 3 que correspondía a los valores de menor a mayor grado de poder y reconocimiento (legitimidad). Se utilizaron tarjetas para el registro de estas calificaciones bajo el esquema Poder, Legitimidad. En esta etapa no se forzó a que cada uno de los representantes de las organizaciones se pronunciara sobre otra, sino más bien se recomendó que se lo haga en la medida en que se identificara o se conociera la labor que desempeñaba cada una de ellas. Los datos fueron registrados en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 2: Legitimidad y poder de los actores locales, Municipio de Cliza

¿Cuáles son los principales actores del municipio?	¿Qué calificación le otorga con respecto al poder que goza en el municipio?	PROMEDIO	¿Qué calificación le otorga con respecto a la legitimidad que goza en el municipio?	PROMEDIO
Gobierno Municipal	3,2,3 3,2,3,3,3	2,75	3,3,3,3,3,3,3,3	3,00
Comité de Vigilancia	2,1,2,2,2,1,3	1,88	1,3,3,1,2,2,1,1	1,75
Comité Cívico	1,2,2,2,3,2,1,1	1,75	1,3,2,1,3,0,1,3	1,75
Central Campesina	1,1,2,1,2,1,2,1	1,38	1,1,3,1,1,1,2,2	1,50
Central de Ukureña	2,2,1,3,2,1,2,3	2,00	2,3,1,3,2,1,2,2	2,00
AGROVAL	2,1,1,1,3,1,1,1	1,38	2,1,3,1,3,1,3,1	1,88
Asociación de Regantes	3,2,1,2,2,2,3,2	2,13	1,2,1,2,3,0,3,3	1,88
AGROPOR	1,1,1,1,1,3,2,1	1,38	2,1,1,1,3,3,2,1	1,75
Asociación de Mujeres	1,1,1,2,1,1,3	1,43	1,3,2,2,1,1,3	1,86
Asociación de Agua Potable	1,3,2,3,3,3,3	2,57	1,2,3,2,1,2,3	2,14
CERES	2,2,1,1,2,3,1,2	1,75	1,2,2,1,1,3,2,2	2,13
NUR	1,2,1,1,1,3,1,1	1,38	1,1,3,1,1,3,1,1	1,50
Ayni Suyo	2,2,1,1,1,1,3,1	1,50	1,1,2,3,1,1,3,1	1,63
Parroquia	3,3,1,2,2,1,1,3	2,00	2,3,3,3,3,3,1,3	2,63
	1,3,3,3,3,3,2,3	2,63	1,3,3,2,2,3,2,3	2,38

Fuente: Taller de Diagnóstico de posiciones de actores. 2005.

- d) Posteriormente, se realizó un balance general con los participantes sin entrar en detalles en tanto el proceso de análisis exigía mayor tiempo que el acordado para el taller.

7.1.2. El Análisis

La dispersión de actores en los cuadrantes de poder y legitimidad indica que existen condiciones que pueden promover el conflicto, mientras que la concentración valida la existencia de colaboración y puede garantizar condiciones de concertación.

Para efectuar este análisis se siguieron los siguientes pasos:

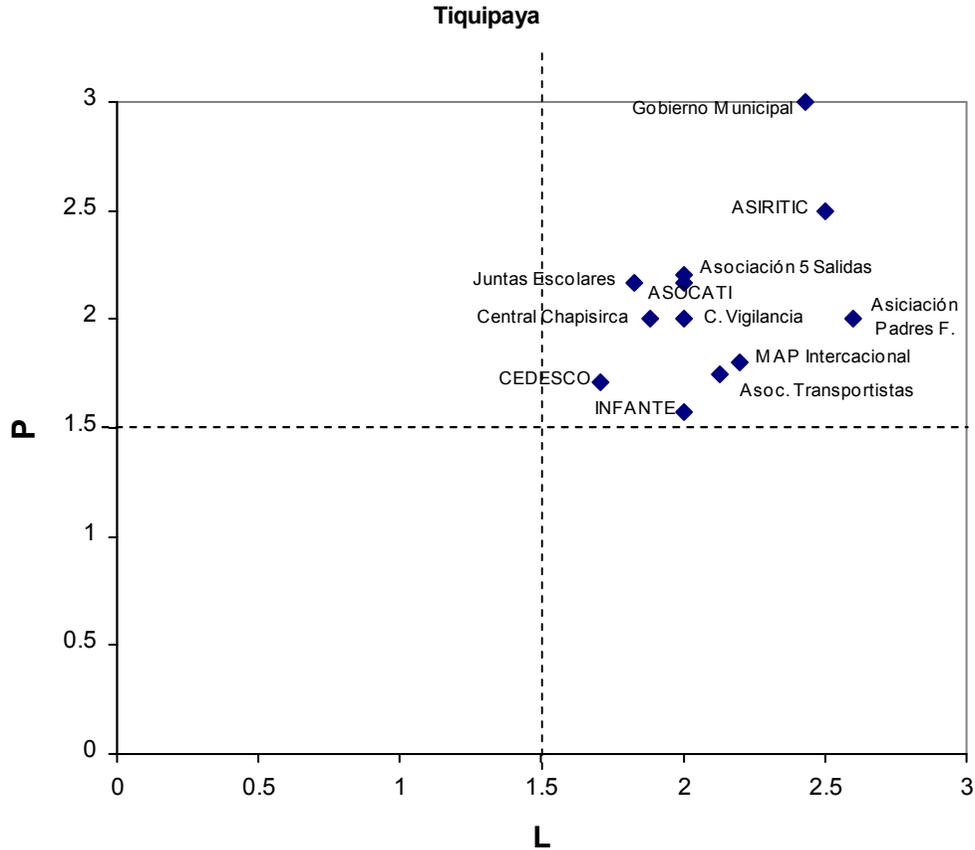
- a) En primera instancia se verificó la consistencia de la información. Las tarjetas que presentaban inconsistencias fueron eliminadas.
- b) Se procedió a la captura de la información para procesarla en programa SPSS.
- c) Se calculó la media aritmética para cada una de las características que debían ser identificadas (PL).
- d) Se halló la desviación estándar de cada una de las características que fueron identificadas (PL) lo que permitió precisar, junto a la media, el nivel en que cada uno de los actores fue posicionado de acuerdo a su poder y legitimidad.

La media y la desviación estándar permiten ubicar el nivel de importancia respecto a la legitimidad y poder de cada actor. Si la desviación estándar es muy fuerte, el puntaje de legitimidad y poder baja. De esta manera, se tomó en cuenta la opinión diferenciada de los diversos actores como criterio de valoración para definir la posición de cada organización en su contexto organizacional municipal.

Los siguientes gráficos muestran, en los cuadrantes respectivos, la posición de los actores respecto a su poder y legitimidad:

Tiquipaya: Gobierno Municipal, ASIRITIC (regantes) y Comité de Vigilancia son las instituciones con mayor poder; tienen mayor legitimidad la Asociación de Padres de Familia, ASIRITIC y el Gobierno Municipal. Son 12 instituciones públicas y organizaciones sociales que tienen mayor grado de influencia y reconocimiento social.

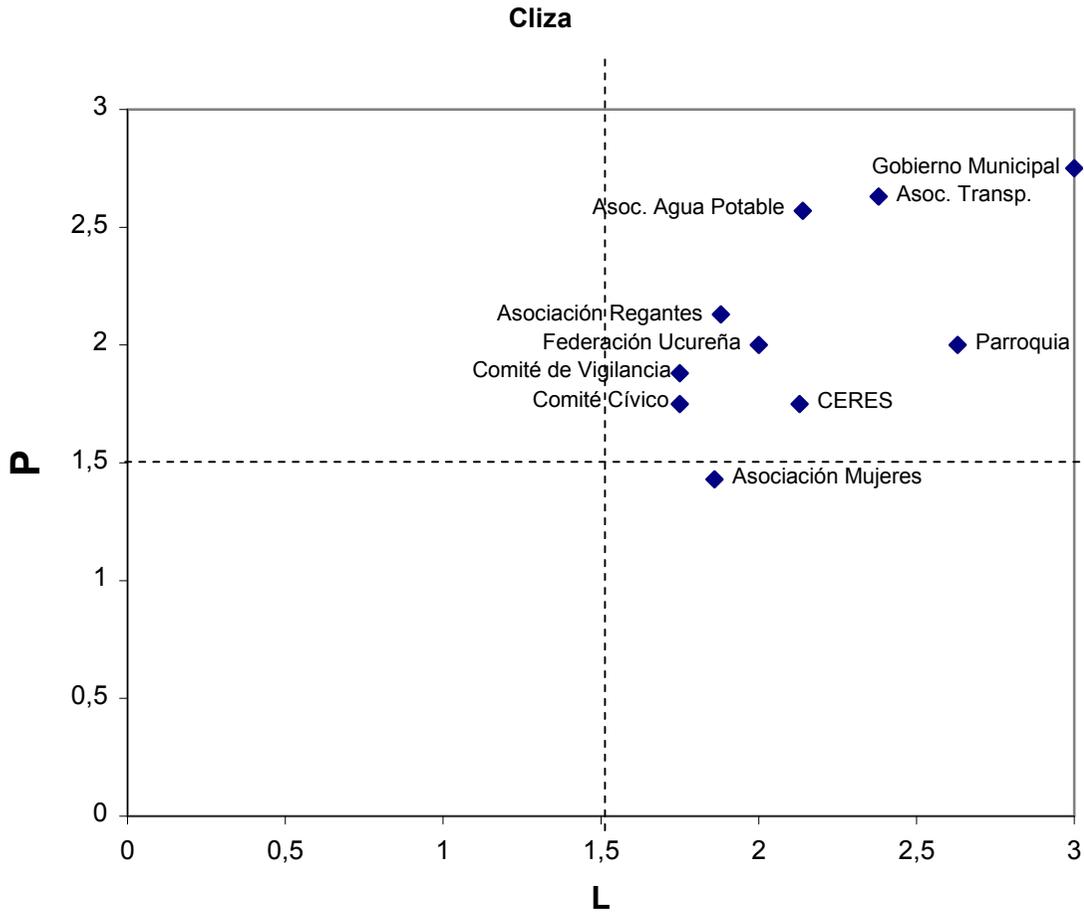
Gráfico N° 1: Poder y Legitimidad de las Organizaciones Públicas y Privadas en



Fuente: Elaboración propia con base en datos del taller de diagnóstico de posiciones de actores. 2005.

Cliza: Gobierno Municipal, Asociación de Transportistas, Asociación de Agua Potable y Asociación de Regantes son las instituciones con mayor poder; en tanto que, Gobierno Municipal, la Parroquia y la Asociación de Transportistas tienen mayor legitimidad. Son 10 instituciones públicas y organizaciones sociales que tienen mayor grado de influencia y reconocimiento social.

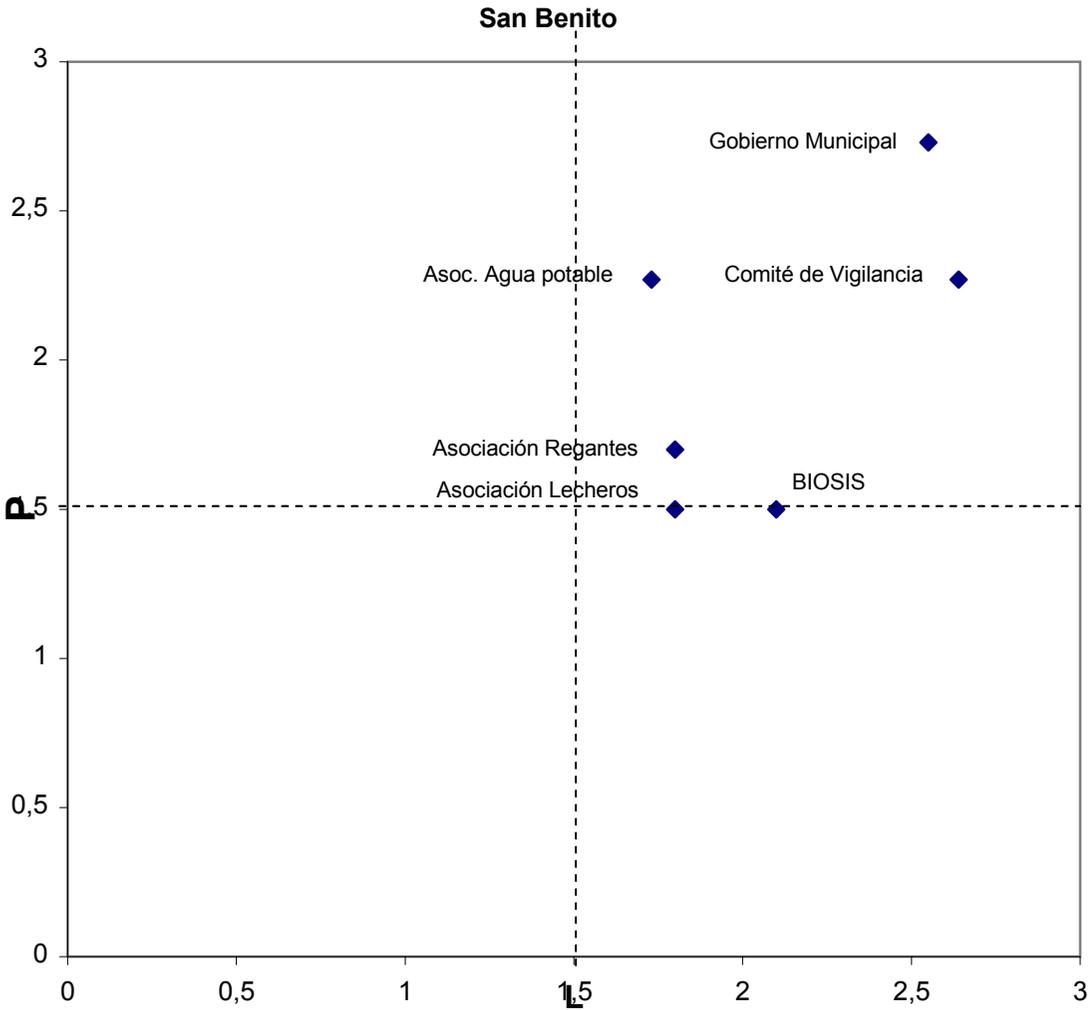
Gráfico N° 2: Poder y Legitimidad de las Organizaciones Públicas y Privadas en



Fuente: Elaboración propia con base en datos del taller de diagnóstico de posiciones de actores. 2005.

San Benito: El Gobierno Municipal es la institución con mayor poder reconocido en el municipio; en tanto que, el Comité de Vigilancia y el Gobierno Municipal tienen mayor legitimidad. Son 6 instituciones públicas y organizaciones sociales que tienen mayor grado de influencia y reconocimiento social.

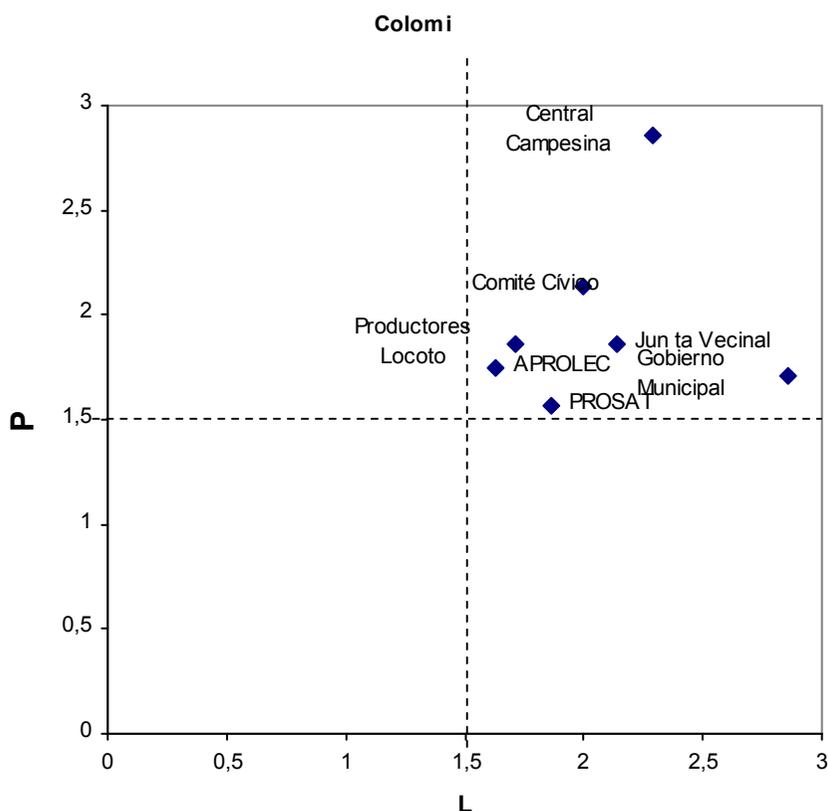
Gráfico N° 3: Poder y Legitimidad de las Organizaciones Públicas y Privadas en



Fuente: Elaboración propia con base en datos del taller de diagnóstico de posiciones de actores. 2005.

Colomi: La Central Campesina y las Juntas Vecinales son las organizaciones sociales con mayor poder reconocido en el municipio; en tanto que, el Gobierno Municipal y la Central Campesina tienen la mayor legitimidad. Son 7 instituciones públicas y organizaciones sociales que tienen mayor grado de influencia y reconocimiento social.

Gráfico N° 4: Poder y Legitimidad de las Organizaciones Públicas y Privadas en



Fuente: Elaboración propia con base en datos del taller de diagnóstico de posiciones de actores. 2005.

7.1.3. La interpretación

Los municipios seleccionados tienen una presencia de diversos actores públicos y privados que interactúan entre sí y que pueden generar acuerdos o, bien, establecer alianzas entre varias organizaciones sociales e instituciones públicas en el ámbito local.

Los municipios estudiados muestran un grado relativamente elevado de dispersión en la percepción de los diferentes actores respecto a la influencia (poder) y el reconocimiento social (legitimidad) de que gozan las diversas instituciones públicas y privadas.

De manera general, puede afirmarse que las instituciones públicas gozan de mayor poder y legitimidad en todos los municipios estudiados, aunque muy cerca se encuentran organizaciones sociales fuertes como las centrales campesinas, asociaciones de regantes y, en algún caso, la asociación de transportistas.

Relativa dispersión sobre poder y legitimidad: El mayor número⁵ de instituciones públicas, organizaciones sociales y privadas identificadas como influyentes corresponden al

⁵ No se ha tomado en cuenta a las OTB de manera particular y se ha supuesto que la mayoría de ellas están representadas por el Comité de Vigilancia.

municipio de **Tiquipaya**. En este municipio se registra la mayor dispersión de opiniones de unas instituciones respecto de otras, con relación al reconocimiento y la influencia que ellas ejercen localmente. En el conjunto parece darse una situación en la que diferentes organizaciones realizan acciones diversas, casi exclusivamente en determinados distritos municipales, por lo que son desconocidos por otras que actúan en otros distritos o zonas del municipio. Pocas son las instituciones que son reconocidas, de manera general, como influyentes, apenas el 30% del total.

Los otros municipios tienen menor cantidad de instituciones públicas, organizaciones sociales y privadas con reconocida influencia; sin embargo, el grado de opinión dividida con relación a poder y legitimidad de las instituciones es también considerable. En orden de importancia respecto a la división de opiniones sobre actores institucionales relevantes se encuentran **Colomi** y **San Benito**; en tanto que **Cliza** muestra una menor divergencia de opiniones con relación a sus actores institucionales.

Predominio, subordinación y alianzas entre actores: De los cuatro municipios estudiados, el municipio de **Colomi** presentó, en el análisis de actores, el predominio de una organización sindical (la Central Campesina -ligada a un partido político (MAS)-) respecto de otros actores. Este predominio se refleja en la subordinación del ente público local a las decisiones que toma la Central Campesina.

El Gobierno Municipal tiene la marcada tendencia a convertirse en ejecutor de las decisiones políticas de la Central, pero también de las decisiones que atañen a la distribución de los recursos municipales. Esta característica -el marcado predominio de un actor- tiende a disminuir la posibilidad de que se genere un escenario de interacción entre actores. Más aun, en el caso de Colomi, al no existir actores emergentes la gobernanza se concentra en muy pocos actores con tendencia a la verticalidad en la toma de decisiones.

Un aspecto importante en el caso del municipio de Colomi es la irrupción de la Central Campesina como organización que supera el orden formal para generar nuevas condiciones de gobernanza que trasciende la estructura formal de ejercicio del poder político estatal.

Los tres municipios restantes reportan de diferente manera aquella característica recurrente en los ámbitos rurales: la generación de alianzas políticas y sociales entre diversos actores que pugnan por el control de la gestión, pero que tienen una apertura a establecer espacios más amplios de coordinación y negociación con otros actores.

Núcleos de poder: En algunos municipios se nota el establecimiento de un núcleo de poder a través de una alianza política de actores sociales y políticos. Esta alianza se ha expresado, en algunos casos, en agrupaciones ciudadanas (caso de Cliza) y en otros municipios en la preponderancia del MAS como partido político que articula a actores campesinos a su proyecto político (caso de Tiquipaya y Colomi).

Así, los regantes campesinos, desde la Asociación de Riego en Tiquipaya ejercen una acción política para llegar al poder formal en alianza estratégica con un partido político. El pacto y la interacción entre la institucionalidad estatal formal y la organización social se vigoriza y refuerza en el sentido del ejercicio del poder local.

En el caso del municipio de Cliza tiene lugar un fenómeno parecido pero con otros actores. La alianza básica de poder municipal está constituida por el núcleo del Gobierno Municipal y la Asociación de Transportistas articulados a una expresión política formal de reciente creación, la agrupación ciudadana.; en tanto que, en San Benito, la relación del Gobierno Municipal con las diferentes OTB parece ser la que guía, de momento, la dinámica de la gobernanza municipal.

Las condiciones de gobernanza: En líneas generales, se puede advertir que todos los municipios muestran una relativa dispersión o heterarquía de actores en términos de legitimidad y poder, aspecto que remite a pensar en condiciones para la posible presencia de conflictos. Sin embargo, al identificar alianzas y núcleos de poder podemos concluir que dichas condiciones se relativizan y muestran, más bien, condiciones para el diálogo y la concertación.

Para completar el análisis es pertinente analizar una problemática específica en la que se precise con mayor rigor los intereses que cada uno de los actores tiene –y que son la base de la generación de conflictos- para identificar su posición en los diferentes escenarios de encuentro o puntos nodales, en relación a las normas en juego y procesos para, de esa manera, caracterizar la gobernanza local.

Sin embargo, realizando un balance general se identificaron a tres municipios como aquellos donde las condiciones de gobernanza son más favorables para la generación de acuerdos público–privados para el desarrollo local. Estos municipios fueron Colomi, Cliza y Tiquipaya.

7.1.4. Las acciones

Se establecieron contactos con los municipios seleccionados y respondieron con prontitud los gobiernos municipales de Cliza y Tiquipaya, lugares en los que se procedió con de la segunda fase del proyecto que consistió en realizar un diagnóstico de los factores determinantes para la producción, identificar los criterios para la selección de propuestas y escoger aquellas que reunieran las condiciones suficientes para ser apoyadas.

7.2. Segunda fase de diagnóstico de factores determinantes para la producción e identificación de propuestas productivas.

7.2.1. El Proceso

Los actores: Se dio inicio al proceso de diagnóstico e identificación de las propuestas mediante la realización de cuatro talleres participativos (dos en cada municipio) convocados por los respectivos gobiernos municipales, a los que acudieron dirigentes de sindicatos agrarios, asociaciones de productores y grupos de productores aún no constituidos, pero articulados en torno a objetivos comunes.

En el primer taller realizado en Cliza participaron 13 personas (5 mujeres y 7 varones) y en el segundo taller 12 (4 mujeres y 8 varones). En el municipio de Tiquipaya acudieron al primer taller 25 personas (7 mujeres y 19 varones) y, al segundo, 24 personas (16 mujeres y 8 varones).

Los objetivos: El objetivo general del proceso fue seleccionar las propuestas. Para ello se trazaron objetivos específicos que fueron los siguientes: Identificar los factores determinantes para el desarrollo de los sectores productivos y sus aspectos dinamizadores y los que frenan su impulso(objetivo del primer taller), identificar los criterios de selección de las propuestas (primer taller y tarea de gabinete), elaborar propuestas de perfiles de proyectos productivos (se realizó luego del primer taller en reuniones separadas por asociaciones de productores) y seleccionar las propuestas (taller de priorización).

Previamente al desarrollo de los talleres, los factores determinantes fueron clasificados en tres grupos, los económicos, los técnicos y los sociales. Sobre esta base, se privilegió una lectura positiva de los factores determinantes para el desarrollo de actividades productivas ya que la experiencia institucional nos enseñó que los participantes deben poner en relieve sus fortalezas y las oportunidades que saben aprovechar del entorno para no generar listas interminables de “ausencia de”, “escasez de” o “debilidad de”, que limitan y no permiten autovalorar sus capacidades para intervenir en la producción y el mercado.

Sin embargo, para obtener un diagnóstico mejor dimensionado se analizaron los aspectos que provocan ciertos frenos a los factores determinantes y los aspectos que dinamizan su desarrollo. Con esta información se construyeron los criterios para la selección de propuestas, se procedió de manera separada con cada una de las organizaciones productivas a elaborar perfiles de proyectos y, en un segundo taller, los miembros de las organizaciones productivas presentaron sus perfiles que luego fueron calificados por el conjunto de participantes en el taller.

Las técnicas de los SAS²: Para el primer objetivo se utilizó la técnica Listado libre y, para el segundo, el Campo de fuerzas. Para el Objetivo 3 se utilizó la técnica de Prioridades. Las primeras dos técnicas fueron trabajadas por grupos separados constituidos por productores de las ramas Agrícola, Pecuaria (para el caso de Cliza se juntaron ambas ramas) y Artesanía y Alimentos.

No se realizaron modificaciones a las técnicas. En todo caso, se añadió un paso más al ejercicio de campo de fuerzas que complementó los resultados como se verá más adelante. A continuación se detallan los pasos que se dieron para la aplicación de las técnicas descritas y, a manera de ejemplo, se añaden los resultados del grupo conformado por productores agropecuarios de Tiquipaya.

- **Instrumento de diagnóstico 1, Listado Libre**

Esta técnica se valió del siguiente cuadro para registrar la información:

Cuadro No. 2: factores que permiten el desarrollo del sector agropecuario

FACTORES	¿Cuáles son los factores que influyen positivamente en el desarrollo de su actividad económica?	Señale dos factores que considere que son los más determinantes para que su sector productivo se desarrolle mejor en la actualidad asignando valores de acuerdo con la siguiente escala					Pond e- ración total de los factor es deter- minan -tes
		ESCALA					
		5	4	3	2	1	
PRODUCTI VO	Bajos costos de producción (forraje para las vacas)	3					15
	Mejora el ingreso económico de los productores	3		2			21
	Existe demanda de los productos	1	3	2			23
	Los precios son regulares	1	1				9
TÉCNICO	Agrícola: Buen suelo						
	Productos de buena calidad	6					30
	Alimento para los animales de calidad, variados y accesibles para el productor		3	1			15
	Conocimiento local	2	3	1			25
	Equipos y maquinaria (sector lechero)						
Social	Es sostén de las familias campesinas	7					35
	La crianza de animales y la leche dan buen alimento a nuestras familias (seguridad alimentaria)	3	4				31

Fuente: Taller de diagnóstico de factores determinantes para la producción. 2006.

Procedimiento:

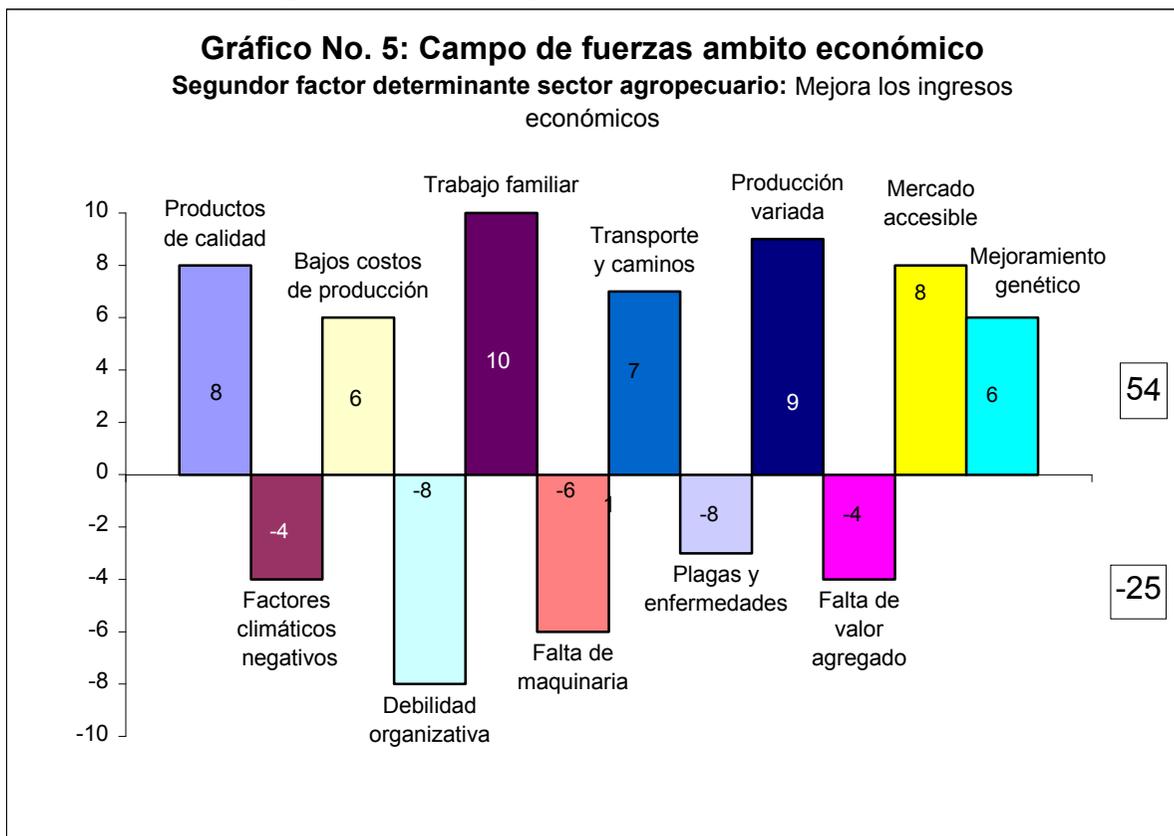
- El facilitador expuso los objetivos del taller y del ejercicio en particular.
- Para el mejor entendimiento del taller, el facilitador desarrolló el significado de cada uno de los grupos de factores y dio algunos ejemplos.
- El facilitador formuló la primera pregunta (expuesta en la parte superior de la segunda columna del cuadro), sobre esa base los asistentes escribieron tarjetas que el facilitador fue acomodando en los grupos de factores respectivos.
- El facilitador formuló la segunda pregunta (expuesta en la parte superior de la tercera columna del cuadro) al mismo tiempo que repartió dos tarjetas por cada asistente. Los asistentes anotaron los dos principales factores de manera individual y le asignaron una calificación en una escala de 1 (menos importante) a 5 (más importante).
- El facilitador procedió a registrar en el cuadro las calificaciones anotadas en las tarjetas y a realizar la ponderación con ayuda de los asistentes.
- La priorización de factores se realizó de acuerdo al siguiente criterio:
 - Factor económico: los tres factores con mayores calificaciones obtenidas.

- Factor Técnico: un factor con la mayor calificación obtenida.
- Factor social: dos factores con las mayores calificaciones obtenidas.

Se tomaron en cuenta tres factores del grupo económico, frente a uno del grupo técnico y dos del social ya que era de especial interés valorar el primero, en tanto la institución financiadora privilegió el otorgamiento de fondos para la compra de insumos, equipamiento o construcción de infraestructura. El ámbito social también fue resaltado en la medida en que el proyecto planteaba como premisa la promoción de condiciones colaborativas y de superación de inequidades sociales.

Sobre los resultados obtenidos se pasó a trabajar el instrumento 2 que permitió profundizar en el análisis de los factores determinantes para la producción. Así se encontró que algunos factores que fueron clasificados en el ámbito económico podían ser fuerzas dinamizadoras en el ámbito social, o bien fuerzas que frenan en el ámbito técnico.

- **Instrumento de diagnóstico 2, Campo de fuerzas**



Fuente: Taller de diagnóstico factores determinantes para la producción. 2006.

Procedimiento:

Para cada factor se elaboró un campo de fuerzas, es decir, en total se realizaron 3 campos de fuerza para los factores económicos, 1 campo de fuerza para el factor técnico y 2 campos de fuerza para los factores sociales.

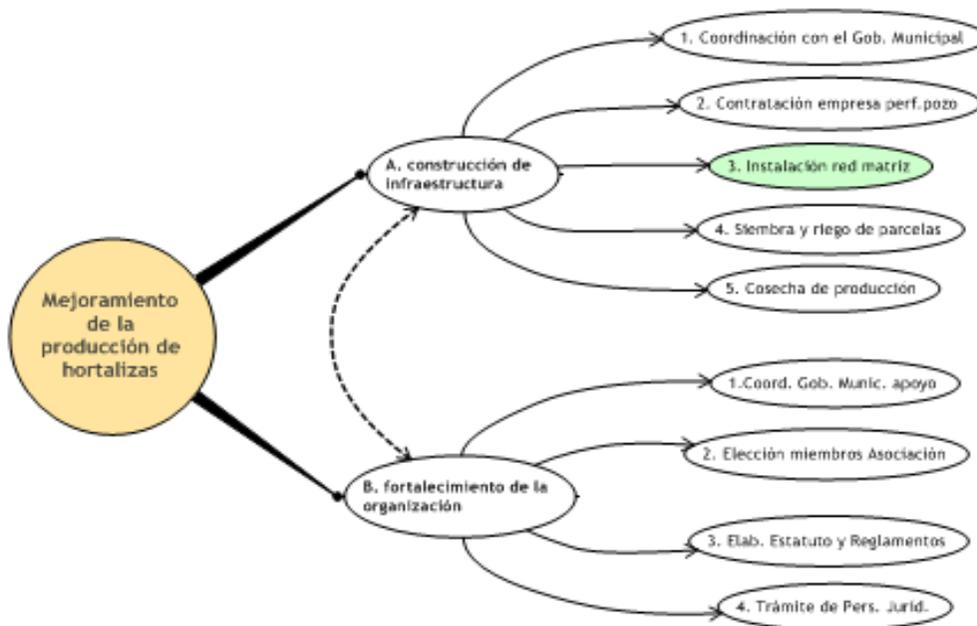
- a) El facilitador explicó el procedimiento a seguir y se dio inicio al instrumento 2 del campo de fuerzas de cada uno de los factores determinantes identificados.
- b) Para ello el facilitador formuló la siguiente pregunta: ¿Qué aspectos existen para que estos factores (que permiten que el sector se desarrolle) tengan resultados más positivos o menos positivos? Las respuestas se escribieron a manera de lista a lo largo de la línea horizontal del gráfico del campo de fuerzas: en la parte superior de la línea se anotaron aquellos aspectos que permiten un mayor desarrollo del factor y, en la parte inferior, los que frenan.
- c) El siguiente paso consistió en que los participantes asignen valor a cada uno de los aspectos positivos (de 0 a 10). Luego de finalizado el ejercicio procedieron con los aspectos que frenan el desarrollo de los factores (de 0 a -10).

Como se verá más adelante, el análisis de los datos permitió distinguir los criterios principales para la selección de propuestas que fueron calificadas por los propios participantes en el segundo taller de priorización de propuestas.

Paralelamente a la preparación del segundo taller, las propuestas fueron elaboradas por las asociaciones de productores con el apoyo de CIUDADANÍA, de tal manera que pudieran precisar su alcance e importancia para el desarrollo del municipio o su comunidad. Para el efecto se utilizó un formato básico de la herramienta Gerente de Procesos que posibilitó la estructuración de los proyectos de acuerdo a los formatos utilizados por SOS FAIM⁶.

- **Instrumento para la formulación de propuestas, Gerente de Procesos**

Gráfico No. 6: Proyecto “Mejoramiento producción de hortalizas”



Fuente: Sesiones de diseño de proyectos, Asociación de productores de hortalizas. 2006.

⁶ A manera de ejemplo, ver ANEXO 2: “Proyecto de Mejoramiento de la producción agrícola en la comunidad de Bruno Mokho mediante la implementación de riego” .

De manera separada, CIUDADANÍA trabajó con cada asociación el diseño de sus propuestas en varias sesiones. Los pasos que se siguieron fueron los siguientes:

- a) Se pidió a los productores que plantearan una respuesta sencilla y directa a la siguiente pregunta: ¿Qué actividades requiere realizar su asociación para para mejorar su producción? Sobre esta base formularon las actividades.
- b) Un segundo paso consistió en agrupar las actividades en componentes (en el caso del ejemplo fueron Construcción de infraestructura y Fortalecimiento a la producción).
- c) El tercer paso consistió en identificar las actividades que estarían financiadas por SOS FAIM y apoyadas por el Gobierno Municipal (en el gráfico anterior se resalta con verde la actividad financiada por SOS FAIM), para lo cual se desarrollaron las tareas, se asignaron responsabilidades y tiempos de trabajo. Nuevamente, a manera de ejemplo, se presenta la actividad 3 del proyecto de mejoramiento de la producción de hortalizas:

Cuadro No. 3: Instalación de la red matriz

Tareas	Responsable	Recursos	Tiempo
1. Realizar las cotizaciones	Directiva de la Asociación y dos delegados de base	Cuotas de los productores asociados	Primera semana, mes 2 de iniciado el proyecto
2. Realizar la compra de materiales	Directiva de la Asociación y dos delegados de base	Cuotas de los productores asociados	Segunda semana, mes 2 de iniciado el proyecto
3. Inicar los trabajos comunitarios para la instalación de la red matriz	Directiva de la Asociación y miembros de base	Cuotas de los productores asociados	Tercera y cuarta semana, mes 2 de iniciado el proyecto.

Fuente: Sesiones de diseño de proyectos, Asociación de productores de hortalizas. 2006.

Sobre estas bases y con apoyo de CIUDADANÍA, los productores formularon cada una de los proyectos bajo el formato de SOS FAIM.

- Instrumento para la selección de propuestas, Prioridades

Cuadro No. 4: factores que permiten el desarrollo del sector agropecuario

Importancia de los factores - escala 0 al 10

Proyecto	Económico				Técnico				Social			
	Mejora los ingresos económicos de las familias		Hay demanda de los productos		Existe disponibilidad de insumos locales		Existe conocimiento local tradicional		Fortalecimiento a la organización por su labor productiva		Sostén de las familias campesinas	
	Valoración	Promedio	Valoración	Promedio	Valoración	Promedio	Valoración	Promedio	Valoración	Promedio	Valoración	Promedio
1. Planta de tratamiento de semilla mejorada de maíz waltaco blanco	8+7+7+ 9+7+7+ 7+7+8+ 7+7+7	7,33	9+8+9+ 9+9+7+ 8+8+9+ 8+9+9	8,5	7+8+6+ 7+7+6+ 7+7+6+ 7+7+7	6,83	6+9+7+ 8+8+7+ 7+6+7+ 8+9+8	7,5	7+6+5+ 8+7+6+ 7+8+6+ 6+6+6	6,5	9+7+8+ 9+8+8+ 8+8+8+ 8+8+9	8,17
2. Elaboración de alimento balanceado y almacén de insumos de producción	9+8+8+ 8+9+8+ 8+9+8+ 9+8+8	8,33	9+8+8+ 8+8+8+ 8+8+8+ 8+8+9	8,16	5+6+5+ 6+6+5+ 5+6+6+ 5+5+6	5,5	6+7+8+ 8+8+9+ 8+9+8+ 8+7+6	7,67	8+9+9+ 8+9+9+ 9+9+9+ 9+8+8	8,67	9+7+8+ 9+8+8+ 9+7+8+ 8+8+9	8,17
3. Tanque de Refrigeración para conservación	8+6+6+ 7+6+7+ 8+7+7+ 6+6+6	6,7	8+9+9+ 9+8+9+ 9+9+9+ 8+9+9	8,75	7+8+7+ 7+7+8+ 7+7+8+ 7+7+7	7,24	8+7+8+ 8+8+7+ 8+8+8+ 8+8+7	7,75	8+5+8+ 8+6+7+ 6+6+7+ 7+6+6+ 7	7,25	8+8+8+ 8+8+8+ 8+8+8+ 8+7+9	8

n de la leche												
4.	8+9+9+	8,67	10+9+9	9,3	10+10+	10	9+9+9+	9	10+10+	9,6	9+10+9	9,3
Elaboración	9+9+9+		+9+9+9		10+10+		8+10+9		9+10+1		+9+9+1	
de pan	8+8+9+		+10+9+		10+10+		+9+9+8		0+10+1		0+10+9	
integral	9+9+8		10+9+9		10+10+		+10+9+		0+10+9		+9+9+9	
para			+10		10+10+		9		+9+9+9		+10	
desayuno					10+10							
escolar												
5.	10+10+	9,6	7+8+8+	7,6	10+10+	9,6	10+9+1	9,6	10+10+	9,6	9+10+9	9,3
Transforma	9+10+9		7+8+8+		9+10+1		0+10+1		9+9+9+		+10+10	
ción del	+10+9+		7+7+7+		0+9+10		0+10+9		10+10+		+9+9+9	
maíz y trigo	10+10+		8+8+8		+10+9+		+9+10+		10+9+1		+9+9+9	
para	10+9+9				10+9+9		10+10+		0+10+9		+10	
elaboración							8					
de fideo,												
tojourí y												
jamk'a												
quipa												

Fuente: Taller de priorización de propuestas. 2007.

Procedimiento:

- a) El facilitador explicó el significado de cada uno de los factores y dio algunos ejemplos que permitieran valorar las propuestas.
- b) Representantes de cada asociación productiva describieron sus propuestas.
- c) Una vez expuestas las propuestas, cada uno de los asistentes asignó valores que fueron anotados en tarjetas tomando como base la siguiente escala de importancia:
 - 0: Ninguna importancia
 - 5: Regular importancia
 - 10: De extrema importancia

Para el caso, todos los asistentes calificaron cada una de las propuestas, tanto propias como ajenas. Se temía que en este proceso las personas dieran mayores puntuaciones a sus proyectos o propuestas respectivas, pero no sucedió así ya que antes del inicio del ejercicio se les pidió que sean lo más rigurosos e imparciales posibles. Sin embargo, no se debe descartar que en posibles aplicaciones futuras este comportamiento no de resultados similares.

7.2.2. El Análisis y la interpretación

- **De los factores determinantes y los campos de fuerza:** Luego de realizado el diagnóstico de los factores determinantes y los campos de fuerza en el primer taller se prosiguió con una plenaria donde cada grupo expuso los resultados de su análisis.

Este primer acercamiento en conjunto puso de relieve algunas similitudes, como por ejemplo, la “Existencia de demanda de los productos en el mercado” y la “Existencia de conocimiento local”. Asimismo, se procedió con el análisis de cada uno de los aspectos positivos y negativos que influyen en los factores determinantes (nuevamente los participantes fueron separados en grupos) para identificar con mayor claridad sobre cuáles era posible incidir mediante la ejecución de un proyecto ya sea para dinamizar el factor determinante (aspecto positivo) o frenar los aspectos negativos.

Los resultados de este trabajo se presentan en el cuadro siguiente:

Cuadro No. 5: Resumen del Campo de Fuerzas

ÁMBITOS	FACTOR ES	ASPECTOS POSITIVOS	VALOR ASIGN ADO	POSIBILID AD DE INCIDENC IA	ASPECTOS NEGATIVOS	VALOR ASIGN ADO	POSIBILID AD DE INCIDENC IA	
				CON PROYECT O			CON PROYECT O	
ECONÓMICO	Primer factor: Demanda	Productos de calidad	8	SI	Los intermediarios afectan	-7	NO	
		Existen mercados	8	NO	Factores climáticos negativos	-5	NO	
		Precios buenos para compradores	7	NO	Falta capital para la producción	-9	SI	
		Existe infraestructura caminera	8	NO	Falta publicidad de los productos	-10	SI	
		Los productos son ecológicos	8	SI	Falta capital para transformación de productos	-8	SI	
					Falta asistencia técnica	-5	NO	
		Total	39	16	Total	-44	-27	
		Segundo factor: Mejora los ingresos económicos	Productos de calidad	8	SI	Factores climáticos negativos	-4	NO
			Bajos costos de producción	6	SI	Debilidad organizativa	-8	SI
			Trabajo familiar	10	SI	Falta de maquinaria	-6	SI
			NO			SI		
	Transporte y	7		Plagas y	-3			

		caminos			enfermedades		
		Producción variada	9	SI	Falta de valor agregado	-4	SI
		Mercado accesible	8	NO			
		Mejoramiento genético	6	NO			
		Total	24	33	Total	-25	-21
TÉCNICO	Primer factor: Productos de buena calidad	Insumos no contaminados	8	SI	Mal manejo del producto	-3	NO
		Factor climático	5	NO	Plagas y enfermedades	-3	SI
		Conocimiento local	8	NO	Falta de equipos	-5	SI
		Total	21	8	Total	-11	-8
SOCIAL	Primer factor: Sostén de las familias campesinas	Producción para autoconsumo	10	SI	Existen vicios	-2	NO
		Ingresos para mejorar al calidad de vida	8	SI			
		Transmisión de conocimiento local a familias	7	NO			
		Total	25	18	Total	-2	0
Total general			109			-82	

Fuente: Taller de diagnóstico factores determinantes para la producción. 2006. El recuadro en verde corresponde a los valores descritos en el ejercicio de campo de fuerzas.

Al finalizar el taller se instruyó a los participantes que iniciaran la elaboración de sus propuestas considerando los principales aspectos en común determinados en los cuadros resúmenes y que obtuvieron el mayor puntaje y precisaran el área de apoyo que formularían en sus propuestas tomando en cuenta la posibilidad de incidencia con o sin el apoyo del proyecto.

Con base en esta información se procedió en gabinete (posteriormente a la realización del primer taller) a identificar los valores mayores de los aspectos positivos y negativos del campo de fuerzas y distinguir con rigor los aspectos comunes. Para el caso de Cliza se seleccionaron los siguientes factores determinantes y aspectos del campo de fuerzas principales como criterios de calificación de las propuestas productivas:

- Del grupo de factores económicos: “Mejora los ingresos económicos de las familias”, “existe demanda de los productos” y “existe disponibilidad de insumos locales”.
- Del grupo de factores técnicos: “Existe conocimiento local tradicional”.
- Del grupo de factores sociales: “Fortalecimiento a la producción por su labor productiva” y “sostén de las familias campesinas”.

Para el caso de Tiquipaya se distinguieron los siguientes factores y aspectos del campo de fuerzas a ser incluidos como criterios de selección de propuestas productivas:

- Del grupo de factores económicos: “Adecuado nivel de demanda de los productos”, “bajos costos de producción” y “favorece al desarrollo de la comunidad”.
- Del grupo de factores técnicos: “Adecuado nivel de conocimiento local para realizar el proyecto”.
- Del grupo de factores sociales: “Contribuye a la equidad entre hombres y mujeres (ayuda a valorar a la mujer)” y “el municipio es reconocido por su producción agropecuaria de calidad”.

- **De la calificación de propuestas:** Una vez valorados cada uno de los factores de cada propuesta, el equipo de facilitadores internamente procedió a realizar la calificación final aplicando la siguiente ponderación:

Factores económicos: 50%

Factores sociales: 30%

Factores técnicos: 20%

El resultado de la valoración interna realizada por los facilitadores mostró una escala de puntos por cada propuesta. A manera de ejemplo, se presenta el siguiente puntaje de la propuesta de Semilla mejorada de maíz waltaco blanco del municipio de Cliza:

Cuadro No. 6: Calificaciones del proyecto “Planta de tratamiento de semilla mejorada de maíz waltaco blanco”

Factor	Ideal en puntos	Ponderado	Calificación obtenida sobre el ideal	Total en relación al ponderado
Económico	30	50%	22,6	37,67%
Técnico	10	20%	7,5	15,00%
Social	20	30%	14,67	22,01%
Total	60	100%	44,77	74,67%

Fuente: Taller de priorización de propuestas. 2006.

Las calificaciones finales por proyecto fueron las siguientes:

Cuadro No. 7: Calificación de proyectos - Municipio de Cliza

Proyecto	Calificación (total en relación al ponderado)
----------	---

Planta de tratamiento de semilla mejorada de maíz waltaco blanco	74,67%
Elaboración de alimento balanceado y almacén de insumos de producción	77,25%
Tanque de refrigeración para la conservación de la leche	76,22%
Elaboración de pan integral para desayuno escolar	92,97%
Transformación del maíz y trigo para elaboración de fideo, tojorí y jamk'a quipa	92,22%

Fuente: Elaboración propia, con base en datos del taller de priorización de proyectos. 2006.

Cuadro No. 8: Calificación final de proyectos - Municipio de Tiquipaya

Proyecto	Calificación (total en relación al ponderado)
----------	---

Mejoramiento de la producción de hortalizas	74,68%
Cultivo de flores	78,73%
Producción de papa	77,70%
Producción de ganado vacuno de la raza mejorada	78,91%
Ampliación de producción orfebre	54,67
Ampliación de producción en costura y	57,25

tejido	
Repostería y panadería (desayuno escolar)	67,86
Ampliación fundición de hierro, aluminio, bronce	58,46
Ampliación producción rejas, tinglados, portones	52,48
Tejido con telar y material alpaca	64,81
Ampliación de producción apícola	65,23

Fuente: Elaboración propia, con base en datos del taller de priorización de proyectos. 2006.

Estas calificaciones finales y los perfiles de proyectos fueron entregados a los gobiernos municipales respectivos para su análisis. La decisión final fue asumida por ellos tomando en cuenta sus prioridades de apoyo productivo y la consistencia técnica de las propuestas. De esa manera, se eligieron los proyectos que en los cuadros anteriores aparecen remarcados con negrilla.

Los resultados del proceso arrojan un dato que debe ser remarcado: mediante el análisis colectivo de los factores determinantes para la producción se llegaron a conclusiones similares y, en cierta medida, de mayor alcance que las adoptadas por criterios únicamente técnicos. Así, encontramos, sobre todo en los factores determinantes técnicos y sociales, la valoración del conocimiento local y la promoción de la equidad social que, por lo general, son aspectos poco considerados por lógicas técnicas tradicionales tanto del ámbito privado como público a tiempo de seleccionar las propuestas.

7.2.3. Las Acciones

Una vez seleccionadas las propuestas por los gobiernos municipales respectivos se dio inicio a la ejecución de cada una de ellas. En el camino hubo algunos cambios, pero cabe resaltar que fueron introducidos en función de las necesidades de los productores y de las oportunidades que se fueron presentando.

Por ejemplo, en el caso de la propuesta de mejoramiento de producción de hortalizas en Bruno Mokho, los productores lograron negociar en el POA Municipal mayor cantidad de recursos para realizar la perforación de un pozo de mayor profundidad que, además, resultó ser surgente y evitó la inversión que debía realizarse para la compra e instalación de una bomba de agua.

La flexibilidad para modificar las actividades inscritas en el proyecto de la comunidad de Bruno Mokho por parte de SOS FAIM, hizo que se adecuaran los esfuerzos y la inversión en beneficio directo de los productores de la zona que al momento están volcando sus esfuerzos en contar con una producción orgánica que tiene interesantes perspectivas en el mercado regional.

Al momento las cinco propuestas seleccionadas están siendo ejecutadas por los propios beneficiarios en coordinación estrecha con sus gobiernos municipales que, además de otorgar los recursos provenientes de SOS FAIM, vienen apoyando en el fortalecimiento de las organizaciones que suponen acciones de asesoramiento legal para la conformación o consolidación de sus asociaciones y acciones de asesoramiento para la producción y comercialización de sus productos. Creemos que el enfoque general del proceso y el uso de herramientas idóneas que incorporan la participación de beneficiarios en varias de sus etapas ha permitido la creación de bases estables y reales para la coordinación público–privada, la movilización de recursos y el fortalecimiento de las organizaciones de productores no considerados al inicio del proyecto.

8. Lecciones aprendidas

El recorrido de la experiencia muestra dos tipos de resultados en términos de aprendizaje: por un lado aquel referido a la práctica de los Sistemas de Análisis Social y, por otro, aquel centrado en la aplicación de las herramientas.

En el tratamiento de los procesos llevados a cabo en esta experiencia, sobre todo en su segunda fase, se dio especial énfasis a los principios de los SAS², como la participación social y la flexibilidad de las acciones.

Si el proceso no hubiera tenido estos atributos probablemente los resultados no hubieran sido satisfactorios, es decir, no se hubiera contado con la participación activa de los beneficiarios y el gobierno municipal no hubiera comprometido su apoyo pues, por lo general, ante intervenciones rígidas, los problemas no tienen soluciones “aceptables” y las oportunidades que pueden presentarse no son tomadas en cuenta.

Se reconoce que la participación de los principales actores en la fase de diagnóstico de las condiciones de gobernanza no fue decisiva, pues el análisis y posterior selección de municipios correspondió a CIUDADANÍA, pero siempre tomando en cuenta la información vertida en los talleres de diagnóstico de la posición de actores.

Para la segunda fase, cuando se seleccionaron proyectos, CIUDADANÍA entregó los resultados de los talleres a los gobiernos municipales para que tomen la decisión final, ya que ellos, como actores protagónicos del desarrollo local y responsables de apoyar a los sectores productivos en función de sus políticas municipales, tuvieron -y tienen- la atribución de determinar la concordancia de las propuestas con los aspectos mencionados.

Si bien en esta oportunidad no hubo mayores inconvenientes en la selección de propuestas que no calificaron como las mejores o de mayor prioridad en los talleres, no se descarta que en futuras intervenciones similares los participantes

cuestionen estas decisiones lo cual puede debilitar la credibilidad de los pobladores hacia su gobierno municipal y, por ende, vulnerar las condiciones propicias para una gobernanza local.

Para ello habrá que determinar que la convocatoria a la presentación de proyectos para concurso esté dirigida a los sectores productivos priorizados por las políticas municipales y respetar los resultados de las calificaciones colectivas.

Asimismo, deberán tomarse los recaudos correspondientes para que los participantes no asignen puntuaciones indebidas a sus directos contrincantes y, de esa manera, asegurar una calificación imparcial, pero se sabe que eso sólo se da en la medida en que el proceso sea lo más participativo posible y conducido por instituciones imparciales que muestren un proceso transparente.

El uso de herramientas de los SAS² también arrojó resultados positivos, sin embargo, a decir de los propios participantes, tuvo un proceso de aplicación largo y, a momentos, poco comprensible. Es indudable que esta apreciación debe ser tomada en cuenta y constituye un reto para quienes asumimos los Sistemas de Análisis Social como un enfoque dinámico y participativo.

Título de la experiencia de aplicación

DIAGNOSTICO Y ANALISIS ORGANIZACIONAL

DE LA ASOCIACION DE ARTESANOS ANDINOS AAA

1. Palabras claves que se encontrarán en el documento

Desarrollo Organizacional, Diagnóstico Organizacional Participativo, Análisis Social CLIP, Fortalecimiento Institucional, Asociación de Artesanos Andinos, Centro Artesanal, Organizaciones Económicas Campesinas, Municipios, Ayllus, Sindicato Agrario, Comunidades, Región Andina Cochabamba, ONGs, SOS Faim, Cooperación Internacional



2. Autor

David R. Mercado B,
Emprende SRL,

El presente documento es un resumen del informe técnico de la consultoría denominada: *Diagnóstico y análisis organizacional de la Asociación de Artesanos Andinos*, realizado a solicitud de SOS Faim – Bolivia⁷.

3. Justificación de la experiencia:

La Asociación de Artesanos Andinos (AAA) es una organización campesina de tejedoras y tejedores de comunidades andinas ubicadas en los municipios de Tapacarí y Tacopaya del departamento de Cochabamba. En el año 2006, la AAA atravesó una fuerte crisis organizativa que llegó hasta los estrados judiciales, esta situación llevó a la Cooperación a congelar su apoyo.

Este contexto de crisis y problemática organizacional obligó a la Cooperación y al Directorio de la Asociación, a plantear una investigación – acción de diagnóstico

⁷ SOS Faim – Bolivia es una ONG de la cooperación belga, que ha contribuido al proceso de consultoría en su integridad y participado en las fases de análisis. Autorizó, además, la reproducción parcial del documento. Asimismo, el proceso de investigación ha tenido una amplia colaboración de la Asociación en todos sus estamentos (directivos, personal administrativo y socios en las comunidades) con los cuales se construyó, de manera conjunta, la información y el análisis del diagnóstico; Carmen Ramírez y Orlando Campero desarrollaron el trabajo de campo y de diálogo con los actores locales, además de realizar aportes a la sistematización general; Helder Soto la cartografía digital.

organizacional dirigida a identificar, por una parte, las relaciones de cooperación, conflicto, interés que se dan dentro la AAA y hacia afuera, con actores públicos, privados y sociales de su entorno; y por otra, generar información para la gestión del conocimiento y el autoaprendizaje que fortalezcan los procesos organizativos en la AAA.

La investigación fue encomendada a Emprnde SRL⁸ y desarrollada entre los meses de noviembre de 2006 a enero de 2007.

4. El propósito:

Dado el alcance y el enfoque del proceso de investigación – acción que implicaba un vínculo directo con actores locales, además de la temática a tratarse, era necesario la realización de talleres de diagnóstico y reflexión participativa que deberían ser desarrollados desde la perspectiva del Diagnóstico Organizacional como disciplina, puesto que se buscaba un proceso de Fortalecimiento Institucional (FI) de la AAA– que se enfoque en el “lado humano” de la organización, buscando formas de incrementar la efectividad de los individuos, los equipos y los procesos humanos y sociales.

Para el desarrollo del trabajo se diseñó y aplicó un modelo metodológico de análisis sistémico, desde una perspectiva de Seguimiento de Procesos (SPro)⁹ y Diagnóstico Organizacional Participativo (DOP)¹⁰ con herramientas de los Sistemas de Análisis Social (SAS²)¹¹; este modelo y las herramientas aplicadas permitieron la obtención de información primaria y el análisis con carácter participativo.

El abordaje de la investigación contempló la realización de entrevistas a personas con conocimiento local, talleres con socios y no socios, observación participante, revisiones y análisis de fuentes secundarias. A continuación enunciamos brevemente el conjunto de enfoques y técnicas usadas en el proceso de investigación:

⁸ Emprnde S.R.L., es una entidad privada, legalmente establecida en Bolivia, con sede en Cochabamba que inicia sus actividades el año 2003 en colaboración con Atlantic Community Economic Development Institute ACEDI de Canadá, Actualmente está desarrollando una relación colaborativa con el SAS². Emprnde, está conformado por un equipo multidisciplinario, con amplia experiencia de trabajo en: Planificación, Monitoreo y Evaluación de Proyectos PM&E, Desarrollo Organizacional, Formación de Recursos Humanos, Sistematización, Diagnósticos Cuantitativos, Diagnósticos Participativos, diseño y producción metodológica, gestión de procesos, trabajo con equipos locales, facilitación y sistematización de procesos sinérgicos.

⁹ Zimmermann & Engler. **Seguimiento de Procesos**, KEK CDC Cosultants, GTZ, Bonn, 1996

¹⁰ Arthur Zimmermann, Gestión de Proyectos y Desarrollo Organizacional KEK CDC Consultants, DSE , Berlín 1996

¹¹ Jacques M. Chevalier and Daniel Buckles, Guía del SAS². Conceptos y Herramientas para la Investigación Colaborativa y la Acción Social, www.sas2.net, noviembre, 2006

Seguimiento de Procesos (SPro)

Se denomina SPro a las tareas de seleccionar y considerar ciertos criterios o elementos de determinados procesos y observarlos de manera selectiva y sistemática, a fin de compararlos con otros procesos y dialogar sobre ello para extraer enseñanzas que puedan aplicarse provechosamente en la conducción de procesos.

Diagnóstico Organizacional Participativo (DOP)

El análisis DOP se basa fundamentalmente en un método escalonado altamente participativo, cuyas características son:

- Participación: los pasos y la evaluación se realizan con la participación de terceros (un asesor organizacional) y de miembros/colaboradores seleccionados. También, pueden participar beneficiarios/clientes de la organización,
- Separación de perspectivas (percepciones): distintas observaciones e interpretaciones se procesan por separado y se comparan posteriormente. Las relaciones de poder y de dependencia influyen en la comunicación y en las estrategias de acción de las organizaciones,
- Equilibrio: el DOP se refiere tanto al sistema social como al sistema técnico de la organización y equilibra los aspectos cuantitativos y cualitativos.

Sistemas de Análisis Social (SAS²)

El SAS² permite realizar un análisis social participativo y un manejo de procesos, se adapta a las diversas disciplinas y percepciones culturales, diferentes niveles de análisis y sistemas de conocimiento, como la ciencia y el conocimiento local.

Las herramientas que se utilizan promueven un enfoque estratégico a escala móvil y progresivo hacia la participación; fija la atención en aquellos actores que deberían estar involucrados y a quienes se debería empoderar mediante una investigación continua. También, reconstruye el conocimiento de los actores sobre el proceso porque:

- Promueve el análisis social participativo;
- Integra la investigación en acción; establece nexos más fuertes entre la investigación y las actividades del desarrollo y promueve la integración de la investigación en acción; y
- Respalda los sistemas que aprenden; integra la investigación-acción, y opera entre formas simples y avanzadas de análisis.

Herramientas del SAS²

Colaboración, legitimidad, Intereses y poder (CLIP¹²). Esta herramienta permite crear y describir los perfiles de los actores involucrados, estos perfiles tienen su base en cuatro factores: Poder, Interés, Legitimidad y relaciones continuas de Colaboración y Conflicto. Los actores son las partes cuyos intereses pueden resultar afectados por un determinado problema o acción.

Sobre la aplicación del análisis CLIP desarrollaremos el presente resumen de la experiencia. La utilidad de la herramienta responde fundamentalmente a generar un proceso de análisis del contexto organizacional, las relaciones entre actores en el marco del desarrollo local y la problemática de la AAA en su gestión organizacional.

5. Contexto:



El año 2002, a partir de la demanda de la población dedicada a la actividad artesanal, el Programa de Desarrollo de los Valles de Arque y Tapacarí (PRODEVAT¹³), financia y apoya la creación de Centros Artesanales en las comunidades de Aramasí, Chuñu Chuñuni, Japo, Villa Pereira (municipio de Tapacarí) y Totorá Pampa (municipio de Tacopaya), con el objetivo de que las

¹² El CLIP es una técnica del SAS² que ayuda a crear perfiles de actores y describir las estructuras de las relaciones en una situación concreta. **Jacques M. Chevalier**, – SAS² 1.0: Análisis Social CLIP, **Sistemas de Análisis Social² 1.0**, www.sas2.net noviembre 2006

¹³ PRODEVAT fue un proyecto financiado y coejecutado por la UE y la Prefectura de Cochabamba entre los años 1996 y 2004. PRODEVAT, realizó una notable labor de recuperación de la sabiduría y destreza artesanal de Arque -Tapacarí. Sus productos pueden definirse por su alta calidad, su teñido natural, el arte ancestral y la identidad artesanal.

mujeres (en su mayoría) puedan generar sus propios recursos económicos a partir de la producción y venta de sus tejidos tradicionales y así mejoren sus ingresos y calidad de vida. Consolidados los cinco Centros de Tejidos Artesanales, los afiliados conforman una Asociación para garantizar la continuidad del proyecto; PRODEVAT concluye su intervención y apoyo en la región (provincias Arque y Tapacarí) quedando constituida la Asociación de Artesanos Andinos (AAA).

El año 2004 se terminó la construcción del museo de textiles, un pequeño albergue para los turistas y un ambiente de exposición y ventas de los tejidos artesanales ubicados en la comunidad de Japo, ubicada en uno de los ejes de la carretera Panamericana (Cochabamba – Oruro – La Paz), considerado como un punto estratégico de exposición y venta de los productos artesanales.

Fortalecida económicamente la AAA, se crean intereses de tipo económico y de poder en la dirigencia de la Asociación para obtener el control de la Asociación, tanto a nivel administrativo como ejecutivo; estos intereses personales y grupales, vinculados además con la coyuntura política y mediática, debilitaron a la Asociación con la pérdida de legitimidad en la gestión dirigenal. La situación de crisis organizacional había generado además susceptibilidad en terceros (la cooperación).

La gestión organizacional es el resultado de la relación de estructuras, estrategias, procesos y cultura organizacional. Los individuos, con sus capacidades, actitudes y deseos influyen en la dinámica organizacional; en la región de Arque y Tapacarí, los grupos como comunidad productiva y social, con capacidad de cooperación y relaciones interpersonales interactúan en un escenario (medio ambiente) cultural, territorial, institucional, económico, político y simbólico de complejas jerarquías, combinaciones y representaciones que muchas veces no engranan con las estrategias de desarrollo propuestas por la cooperación.

En este contexto general se planteó como objetivo: *Conocer la dinámica organizacional de AAA y su articulación con los procesos de desarrollo local, además de establecer la relación entre las comunidades y el sistema de gobernabilidad y poder local, para sacar conclusiones sobre la verdadera viabilidad a largo plazo de este tipo de iniciativas asociativas.* Para operacionalizar este objetivo se plantearon las siguientes preguntas:

¿Cuál es el escenario – medio ambiente – organizacional local?

¿Qué formas de representatividad y jerarquías se establecen?

¿Cuáles son las relaciones de colaboración – conflicto, legitimidad, intereses y poder que se establecen en torno al sistema de gobernabilidad local?

¿Cuál es el modelo organizacional que sustenta a la AAA?

¿Cuáles son los factores influyentes para la sostenibilidad organizacional?

¿Cómo generar un proceso de autoaprendizaje organizacional?

¿Cómo está funcionando la AAA y cuáles los cuellos de botella en la gestión organizacional?

¿Cómo influye el entorno en la gestión organizacional de AAA y a través de qué medios o mecanismos?

¿Cuál es la relación de la AAA con los actores y procesos de desarrollo local?

Los resultados del Diagnóstico Organizacional de la AAA, con un enfoque de investigación – acción deberían permitir a los miembros de la Asociación un reconocimiento de su andamiaje organizacional y su entorno cambiante así como la comprensión de las lógicas de gestión locales para el desarrollo, además de tomar medidas dirigidas al fortalecimiento de la AAA.

Breve descripción del escenario –medio ambiente– organizacional local

La subregión de estudio comprende parte de los municipios de Arque, Tacopaya y Tapacarí del departamento de Cochabamba, de acuerdo a los datos del Censo INE 2001, se estima, para estos tres municipios, una población proyectada al año 2007 de 58.868 habitantes (49,4% hombres y 50,6% mujeres); esta población es enteramente rural y se autoidentifica como indígena, la gran mayoría habla quechua (54%), el 16% habla aymara y el porcentaje restante español.

El 78% de la población ocupada, de los tres municipios, se dedica a las actividades agropecuarias, principalmente cultivos de tubérculos, cereales y forraje para el ganado, además de la cría de ganado ovino, camélido y bovino, combinando sus actividades con comercio, elaboración de artesanías y migraciones temporales para la venta de mano de obra en otras regiones.

En toda la subregión se han identificado dos tipos organizacionales locales con fuerte influencia en la vida societal y productiva, la forma o modelo andino

denominado Ayllu, extendido especialmente en la zona de puna y la forma o modelo del Sindicato Agrario generalizado en la zona de valle de la subregión.

Además de las estructuras organizacionales locales de larga data y tradición como son los Ayllus, se tienen en la subregión un conjunto de organizaciones locales como los sindicatos campesinos agrarios, los sindicatos de mujeres, las juntas de vecinos en los centros poblados más importantes, las estructuras institucionales públicas del Gobierno Municipal, de salud y educación, ONG, iglesias, organizaciones de la sociedad civil e institucional como los consejos municipales de participación popular (CMPPs) y algunas organizaciones económicas campesinas (OECAs).

En la subregión existe una suerte de complementariedad entre las dos estructuras organizacionales (sindicato – ayllu) y entre las autoridades sindicales y tradicionales/ originarias; aunque aparentemente se observa una subordinación del ayllu al sindicato por las prerrogativas y facultades funcionales otorgadas a este último por el Estado y las instituciones de desarrollo, ya que definen las decisiones político - económico y social de la vida de la comunidad o de un conjunto de ellas.

Esta subordinación jerárquica al sindicato, subcentral y Central, también ocurre con las organizaciones surgidas al interior de las comunidades, como son las asociaciones de productores, regantes, artesanos, comités de aguas y otros. Los campesinos de la subregión reconocen como máxima autoridad, a nivel de base, al sindicato representado por su secretario general y de allí se eleva su jerarquía hacia su estructura superior (subcentral, central provincial, federación departamental y confederación nacional). *“Si nos estuviéramos peleando entre nosotros y no podríamos arreglar entonces recurriríamos al sindicato porque ellos están más arriba de nosotros”*¹⁴

Aunque algunas organizaciones, como las asociaciones de productores, artesanos y otros tienen relativa autonomía de funcionamiento, existe cierta co-responsabilidad asumida por la dirigencia sindical sobre estas estructuras, puesto que los socios-afiliados también forman parte de la comunidad y también son afiliados al sindicato; de hecho muchos afiliados al sindicato son también miembros de alguna asociación, comité y, a veces, cumplen roles de dirigentes en dos o tres organizaciones.

Esta yuxtaposición organizacional al interior de las comunidades, refleja el problema de la modernidad del desarrollo, puesto que son las instituciones (públicas y privadas) a través de los “proyectos” los que impulsan la conformación

¹⁴ Patricio Mamani, Dirigente del Centro Artesanal, Chuñu Chuñuni, 2006

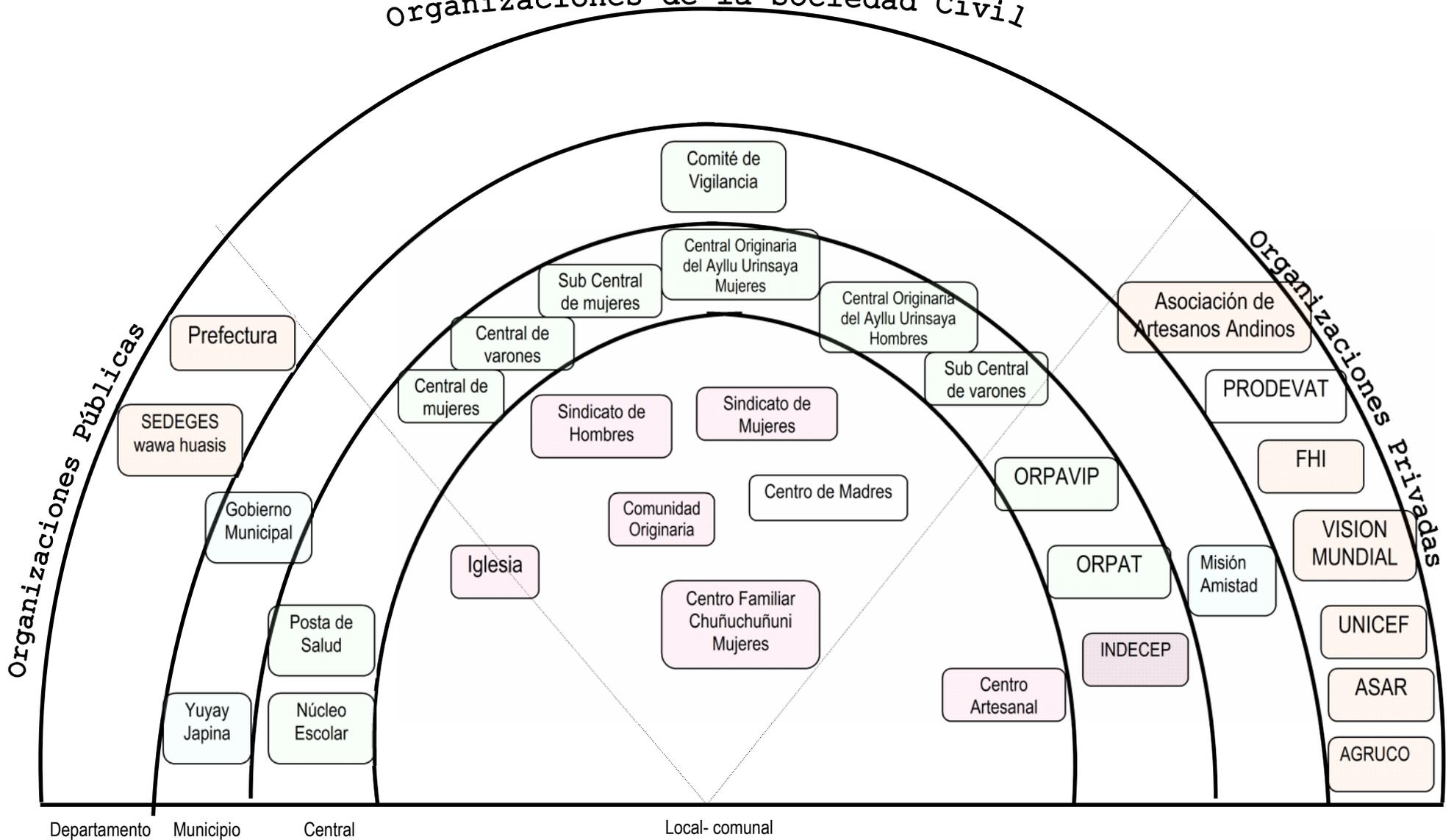
de estructuras funcionales a los propósitos y objetivos del servicio que éstas proponen y ejecutan; aquí se observa que el molde organizacional estructurado por las instituciones, si bien responde en principio a los objetivos de los proyectos, muchas veces de corte especializado o de un rubro específico (económico – productivo, social – político, empresarial, privado, comunitario), normalmente termina asumiendo las formas y los modelos de conducción y gestión de tipo sindical, con rotaciones y cambios dinámicos de autoridades, incorporando los códigos locales y sus propias concepciones de lo público y lo privado.

En este contexto sociocultural y organizacional de la subregión, que actualmente comprende a los municipios de Arque, Tacopaya y Tapacarí del departamento de Cochabamba, se desarrolla la actividad de la AAA y se nutre, además, de la tradición organizativa con fuerte raigambre andina.

El siguiente gráfico muestra el panorama organizacional de la subregión (ver gráfico 1)

Grafico 1: Arco iris organizacional de la subregión

organizaciones de la Sociedad Civil



6. Desarrollo de la experiencia

ANÁLISIS SOCIAL - COLABORACIÓN Y/O CONFLICTO, LEGITIMIDAD, INTERESES Y PODER

Con el objetivo de crear perfiles de las partes o grupos de actores que comparten expectativas y responsabilidades institucionales en torno a la problemática del desarrollo económico local (DEL) y que se traducen en acciones concretas o proyectos, como los desarrollados por la Asociación de Artesanos Andinos – AAA a nivel subregional –a través de los Centros Artesanales– realizamos el análisis social con el apoyo del CLIP.



Este análisis, permite conocer y comprender el contexto de las influencias e interrelaciones existentes en el ámbito organizacional local (de la subregión) y establecer posibles estrategias de acción para mejorar el clima organizacional y las relaciones de colaboración entre los actores locales, la AAA, las instituciones públicas y privadas y la cooperación internacional.

Estos perfiles se basan en cuatro factores: relaciones de colaboración y/o conflicto, legitimidad, intereses y poder.

La colaboración y el conflicto abarcan las relaciones actuales (incluyendo la membresía de los grupos) que influyen en una situación o línea de acción,
La legitimidad es cuando otras partes reconocen sus derechos y responsabilidades y la decisión que se muestra cuando se los ejerce.
Los intereses son las pérdidas o ganancias que se obtendrá en las acciones, y que influyen en el acceso al poder, la legitimidad y las relaciones sociales (incluyendo la membresía del grupo)
El poder es la habilidad para satisfacer intereses utilizando los recursos que uno controla, como la riqueza económica, la autoridad política, la habilidad para usar la fuerza y amenazas de violencia, la información y los medios para comunicarse.

Es importante considerar que:

- Las partes o grupos involucrados pueden incidir en las decisiones que se tomen en torno a la AAA.
- Los grupos involucrados se ven afectados positiva o negativamente en una situación determinada o línea de acción.

- Las relaciones verticales entre los grupos dependen de tres factores: el poder, los intereses y la legitimidad

Se consideran como principales actores o grupos involucrados en el desarrollo económico y la problemática local a los siguientes:

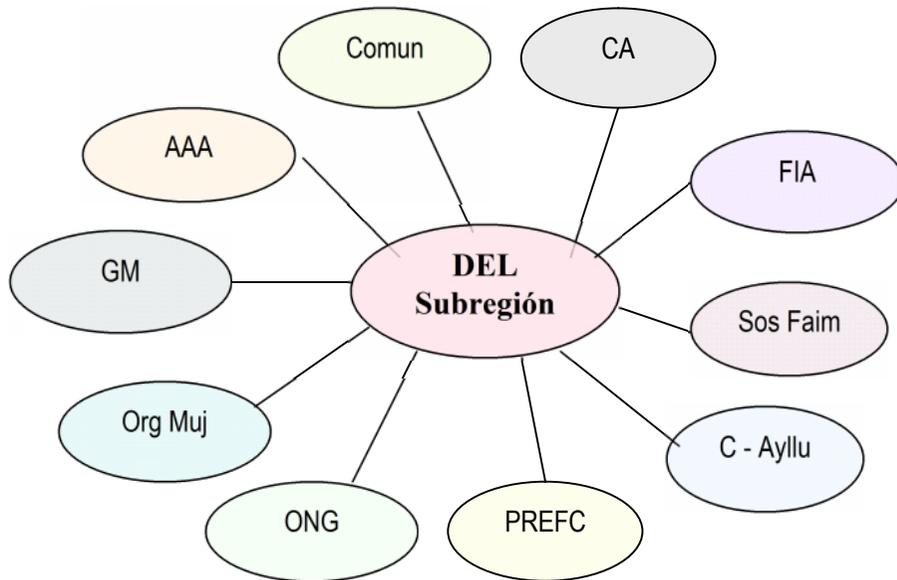
- o Asociación de Artesanos Andinos (AAA)
- o Centro Artesanal (CA)
- o Comunidades (Comun)
- o Gobierno Municipal (GM)
- o Central Campesina – Ayllu (C – Ayllu)¹⁵
- o Organización No Gubernamental (ONG)¹⁶
- o Prefectura (PREFC)
- o Fundación Inter Americana (FIA)
- o SOS Faim (Sos Faim)
- o Organización de Mujeres (Org Muj)

Con ellos se construye un mapa mental (ver gráfico 2) donde el interés por el desarrollo económico local articula a todos los grupos involucrados.

¹⁵ Para el análisis, se han juntado dos instancias organizativas de representatividad local que son el Sindicato Agrario y el Ayllu, los mismos que en los hechos se han fusionado para la gestión local. La forma sindical ha absorbido los cargos del Ayllu.

¹⁶ La ONG representa al conjunto de organizaciones no gubernamentales que trabajan en toda la subregión.

**GRÁFICO 2:
MAPA MENTAL DE ACTORES**



RELACIONES DE PODER. Identificamos el nivel de poder o recursos que cada grupo involucrado puede utilizar para promover u oponerse a las acciones de DEL y que la Asociación de Artesanos Andinos demande. Los factores de poder son: **la riqueza económica, la autoridad política, habilidad para usar la fuerza y amenazas de violencia, la información y medios de comunicación.**

Relaciones de Poder

PODER	AAA	Comun	CA	GM	Org Muj	ONG	PREFC	FIA	Sos Faim	C - Ayllu
Riqueza Económica	SP	B	B	A	SP	SP	A	A	A	A
Autoridad Política	B	SP	SP	A	B	A	SP	A	SP	SP
Habilidad para usar la fuerza	B	SP	SP	SP	B	A	SP	A	SP	SP
Información y comunicación	SP	SP	B	A	SP	B	B	A	B	B
Financiación	SP	SP	B	A	B	B	B	A	B	B

Para realizar este ejercicio las preguntas orientadoras fueron:

- ¿Tiene poder económico, o controla el poder económico, por ejemplo el GM, en la perspectiva de la estrategia de desarrollo económico, en comparación a los otros actores involucrados?
- ¿Qué grado de autoridad política ejerce y se le asigna a cada actor o grupo con relación a la estrategia de desarrollo económico?
- ¿Cuál la capacidad de usar la fuerza de unos o/hacia otros grupos involucrados?

- d. ¿Cuál es el nivel de información y comunicación que tiene y controla cada actor o grupo?

En la tabla siguiente (ver tabla 1) se registra a los actores o grupos involucrados y las valoraciones de cada factor, con una escala que oscila entre: Alto, Medio y Bajo o Sin Poder.

Tabla 1
RELACIONES DE PODER

PODER	AAA	CA	Comun	GM	Org Muj	C-Ayllu	ONG	PREF C	FIA	Sos Faim
Riqueza económica	B	B	s/p	A	s/p	s/p	A	A	A	A
Autoridad política	s/p	s/p	B	A	B	A	s/p	A	s/p	s/p
Habilidad de usar la fuerza	s/p	s/p	B	B	B	A	s/p	A	s/p	s/p
Información y comunicación	B	s/p	s/p	A	s/p	B	B	A	B	B
Ponderación	B	s/p	s/p	A	s/p	B	B	A	B	B

Alto = A, Medio = B, Bajo o Sin Poder = S/P

Fuente: Taller CLIP AAA, 9-12-06

La tabla muestra que el Gobierno Municipal (GM) y la Prefectura (PREFC) constituyen las dos instancias organizacionales **con mayor poder**; además de ejercer autoridad política y manejo de los recursos económicos a nivel municipal y departamental respectivamente. Al momento se constituyen en instancias de planificación y ejecución de las obras de interés público, razón por la cual se ubican a estos dos actores con alto poder de decisión.

En un **segundo nivel de poder** se encuentran la AAA, la misma que cuenta con recursos económicos (aunque bajos) y relativa capacidad técnica en la gestión de información y comunicación, asimismo, las ONGs, FIA y SOS Faim, son dos instituciones de apoyo a la AAA, que tienen alta riqueza económica, manejan sistemas de información y comunicación de carácter institucional, pero no cuentan con autoridad política ni habilidad para usar la fuerza; por su parte la Central – Ayllu, es la instancia local que tiene autoridad política y habilidad para usar la fuerza, sin embargo, no cuenta con recursos económicos. Las instancias **sin poder** serían a partir de los criterios de los participantes los Centros Artesanales, las Comunidades y las Organizaciones de Mujeres.

INTERESES (PÉRDIDAS Y GANANCIAS). Usamos una tabla de doble entrada para este análisis (ver tabla 2), donde en la primera columna se registran los intereses netos

(ganancias y pérdidas) que los grupos involucrados manifiestan con relación al DEL y las actividades artesanales; se utiliza también una escala de rangos: Pérdidas netas altas (- -), Pérdidas netas medias (-), Bajo/sin interés (o), Ganancias netas medias (+), Ganancias netas altas (++)

Tabla 2
INTERESES DE ACTORES

PODER	AAA	CA	Comun	GM	Org Muj	C- Ayllu	ONG	PREFC	FIA	Sos Faim
Pérdidas netas altas (- -)										
Pérdidas netas medias (-)										
Sin interés (0)				X		X	X	X		
Ganancias netas medias (+)			X						X	
Ganancias netas altas (+ +)	X	X			X					X

Fuente: Taller CLIP AAA, 9-12-06

Es importante observar que gran parte de los actores tienen interés y manifiestan que a través del mejoramiento económico y principalmente la actividad artesanal obtendrán ganancias, las organizaciones que más beneficios esperan son: la AAA, el CA y las organizaciones de mujeres porque existe una amplia vinculación entre estas instancias y donde tanto los varones y mujeres (en especial) pueden desarrollar actividades económicas-productivas (tejido) y así obtener ingresos para mejorar su calidad de vida; la influencia de estas ganancias también repercute en la comunidad, en cambio la ganancia para SOS Faim se traduce en la satisfacción institucional de generar DEL y de apoyar económicamente a la perspectiva de sostenibilidad de la AAA.

El análisis realizado muestra, por otra parte, que tanto los Gobiernos Municipales, las Centrales y/o Ayllu, la ONG y la Prefectura, no tienen interés en las acciones para el DEL y la actividad artesanal.

LEGITIMIDAD. Para conocer el nivel de legitimidad de los grupos involucrados, analizamos y anotamos el nivel de legitimidad que reconocen los grupos involucrados a otro grupo (ver tabla 3).

**Tabla 3
LEGITIMIDAD DE ACTORES**

LEGITIMIDAD	AAA	CA	Comun	GM	Org Muj	C- Ayllu	ONG	PREFC	FIA	Sos Faim
Alta legitimidad		X	X	X	X	X				
Media legitimidad	X						X	X	X	X
Baja / Sin legitimidad										

Fuente: Taller CLIP AAA, 9-12-06

El CA, la Comunidad, GM, la Central-Ayllu y la Organización de Mujeres son los actores con mayor legitimidad porque son reconocidos por el resto de los actores como representantes de sus sectores y tienen fuerte arraigo local, son además protagonistas políticos, sociales y económicos; en cambio la Prefectura, como Gobierno Departamental, tiene menor legitimidad que las anteriores instancias porque recién está siendo conocido por los actores locales. Asimismo, las ONG, FIA y SOS Faim tienen legitimidad media, entre otras cosas, por sus coberturas limitadas y su trabajo selectivo– focalizado.

Merece un punto aparte el caso de la AAA, si bien es cierto que la AAA es la organización que representa los intereses de los centros artesanales, el grado de reconocimiento local, por el resto de los actores e instituciones, todavía es débil. Su vinculación y articulación a los procesos de desarrollo municipal a través de otras instancias o mecanismos es incipiente.

COLABORACIÓN Y CONFLICTO, Se establece una relación de cooperación y/o conflicto entre los grupos involucrados (ver tabla 4).

Tabla 4
RELACIONES DE COLABORACION Y CONFLICTO

	AAA	CA	Comun	GM	Org Muj	C-Ayllu	ONG	PREFC	FIA	Sos Faim
COLABORACION	- CA - FIA - Sos Faim	- Comun - AAA - Org Muj	- CA - Org Muj - C-Ayllu	- C-Ayllu - ONG - Org Muj - PREFC	- Comun - CA - GM - C-Ayllu	- GM - Org Muj - PREFC - ONG	- GM - C-Ayllu - PREFC	- GM - ONG - C-Ayllu	- AAA	- AAA
CONFLICTO	- Ayllu Japo GM (Arque)	- Ayllu Japo - GM (Arque)		- CA - AAA (GM de Arque)		- AAA (Japo)				

Fuente: Taller CLIP AAA, 9-12-06

El GM, la Central-Ayllu y las Organizaciones de Mujeres son las organizaciones más dinámicas en su articulación colaborativa con otras organizaciones, además éstas representan y recogen las demandas de la población y en el interior de ellas se toman decisiones de acuerdo a las circunstancias y atribuciones que cada una tiene. Sin embargo, es importante observar las relaciones “conflictivas” que mantiene el Ayllu de Japo con la AAA y los CA, además del GM de Arque. Como es conocido, este conflicto no corresponde tanto a las organizaciones sino a las personas, que le imprimen su sello e interés personal a las relaciones interinstitucionales.

Las ONGs y la prefectura mantienen relaciones de colaboración con el GM, C-Ayllu y entre ellos, porque a través de estos actores pueden desarrollar su misión y actividades.

DIAGRAMA DE VENN. Este ejercicio permite conocer el perfil que tienen los actores analizados en los pasos anteriores, para ello se construyen tres categorías clasificatorias observando las relaciones de poder (alto, medio, bajo o ninguno), intereses (pérdidas y ganancias) y grado de legitimidad (alta, media, baja o ninguna) la tabla de calificaciones permite estructurar los grupos de actores en: dominantes, fuertes, influyentes, inactivos, respetados, vulnerables y marginados (ver tabla 5).

Tabla 5
CALIFICACION DEL PODER, INTERES Y LEGITIMIDAD

	Símbolo	Calificaciones Alto/Medio	Calificaciones Bajo/sin
Categoría 1 ALTA			
Dominante	PIL	Poder, Interés (+ o -) Legitimidad	
Fuerte	PI	Poder, Interés (+ o -)	Legitimidad
Categoría 2 MEDIA			
Influyente	PL	Poder, Legitimidad	Interés (+ o -)
Inactivo	P	Poder	Legitimidad, Interés (+ o -)
Respetado	L	Legitimidad	Poder, Interés (+ o -)
Categoría 3 BAJA			
Vulnerable	IL	Interés (+ o -) Legitimidad	Poder
Marginado	I	Interés (+ o -)	Poder, Legitimidad

Fuente: SAS² 1.0: Análisis Social CLIP, *Sistemas de Análisis Social²* www.sas2.net

Estos criterios de clasificación aplicados en el análisis CLIP de los actores locales muestran el siguiente escenario con relación a los grupos involucrados (ver tabla 6).

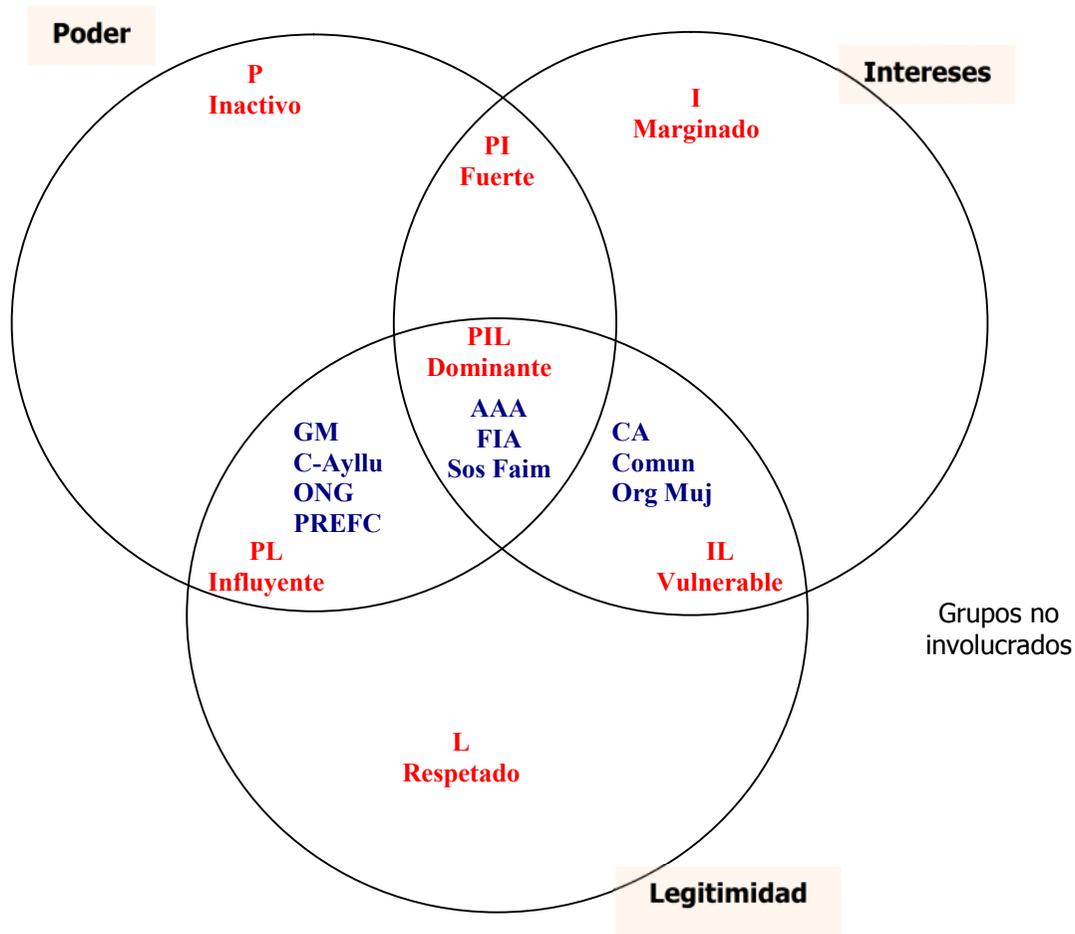
Tabla 6
CLIP AAA

ACTOR	PODER	INTERES	LEGITIMIDAD	SIMBOLO
AAA	B	++	Media	PIL
CA	s/p	++	Alta	IL
Comun	s/p	+	Alta	IL
GM	A	0	Alta	PL
Org Muj	s/p	++	Alta	IL
C-Ayllu	B	0	Alta	PL
ONG	B	0	Media	PL
PREFC	A	0	Media	PL
FIA	B	+	Media	PIL
Sos faim	B	++	Media	PIL

Fuente: Taller CLIP AAA, 9-12-06

Con la calificación y símbolo obtenido para cada grupo/actor involucrado elaboramos el Diagrama de VENN (ver gráfico 3).

**GRÁFICO 3:
Diagrama de VENN**



La composición del diagrama muestra un bloque importante de actores INFLUYENTES, principalmente de aquellos que tienen poder y legitimidad puesto que son reconocidos por el resto de los actores, estos son: Gobierno Municipal, Central-Ayllu, ONG y Prefectura.

El grupo DOMINANTE, esta compuesto por la AAA y sus aliados de la cooperación FIA y SOS Faim, pues este grupo tiene poder (especialmente económico y de manejo de medios de información y comunicación) tiene altos intereses en el desarrollo económico y la actividad artesanal así como su legitimidad es reconocida, aunque medianamente.

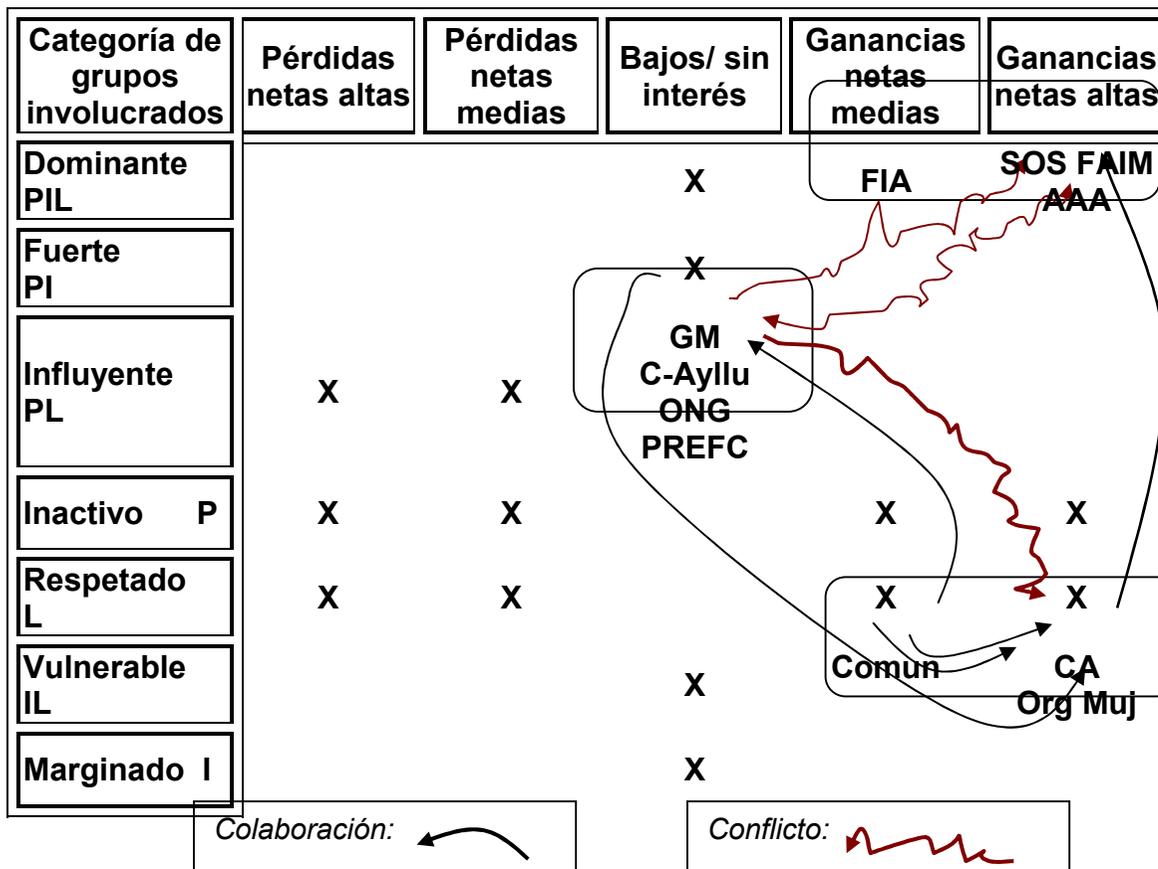
El Grupo VULNERABLE está compuesto por los Centros Artesanales, las Comunidades y las Organizaciones de Mujeres, si bien manifiestan interés y tienen legitimidad o reconocimiento local, carecen de poder para influir efectivamente en las decisiones estratégicas para el DEL.

Para observar las dinámicas y la composición de las relaciones entre actores, las tres categorías de grupos involucrados se clasifican verticalmente en base a los siguientes factores y orden de importancia. Primero está el poder que los grupos involucrados ejercen (en base a las cuatro fuentes de poder).

Segundo está representado por los intereses que persiguen dentro de la situación. El tercero es la legitimidad, si las partes reconocen derechos y obligaciones de un grupo involucrado.

Con estos criterios construimos una matriz de relaciones de cooperación/conflicto, intereses y legitimidad. (ver gráfico 4)

GRÁFICO 4 COLABORACIÓN Y CONFLICTO ENTRE GRUPOS DE PODER



Fuente: Taller CLIP AAA, 9-12-06

El cuadro representa las relaciones de colaboración y conflicto entre actores.

La configuración del escenario de las interacciones entre actores locales, en el espectro de la colaboración – conflicto, legitimidad, intereses y poder, presenta un primer bloque de organizaciones **dominantes**: la AAA, SOS Faim y FIA, que desarrollan procesos colaborativos entre ellos, principalmente de cooperación financiera de las dos entidades hacia la Asociación; asimismo se observa relaciones de conflicto entre la AAA, el Gobierno Municipal de Arque y el Ayllu Majasaya, esta relación de conflicto, como mencionamos anteriormente, se debe a intereses personales más que institucionales.



Un segundo bloque de instituciones (Gobiernos Municipales, Central – Ayllu, ONG y Prefectura) se ubican en el rango de **influyentes**, también desarrollan relaciones colaborativas entre ellas e individualmente tienen relaciones de cooperación con los actores del bloque **vulnerable** como los Gobiernos Municipales con las Organizaciones de Mujeres y la Central – Ayllu con las comunidades. Este flujo colaborativo y la dinámica de los conflictos muestra una figura de *Intereses comunes entre grupos con una historia de conflictos*.

Es notoria la debilidad de representación y negociación de las Organizaciones de Mujeres y los Centros Artesanales en el campo de la planificación y el desarrollo municipal; sin embargo, es importante observar la vinculación y el interés común que tienen la AAA con las Comunidades y las Organizaciones de Mujeres, desde el enfoque del desarrollo económico, como una alianza estratégica para superar conflictos con las instancias de segundo nivel y para avanzar en la perspectiva del establecimiento de relaciones colaborativas con estas instancias (Gobiernos Municipales, Central – Ayllu, Prefectura).

Recomendaciones y acciones a partir del análisis CLIP

Los actores participantes del proceso acordaron que es necesario tomar algunas acciones para lograr los objetivos del DEL y el desarrollo de las actividades artesanales, en una perspectiva de sostenibilidad como empresas comunitarias y, al mismo tiempo, tratar con los conflictos anotados en el análisis CLIP.



La colaboración y el conflicto actual son fáciles de manejar debido a los intereses comunes manifestados por los actores en relación al DEL y las actividades de producción artesanal. Sin embargo, es importante acordar los alcances y los medios para establecer confianza entre los grupos involucrados como los Centros Artesanales, las Organizaciones de Mujeres, los Ayllus y/o Sindicatos, la AAA, el Gobierno Municipal y la Cooperación (los espacios de planificación participativa municipal y los Consejos de Participación Popular, pueden ser el mejor escenario para el desarrollo de diálogos e interaprendizaje).

Es importante facultar con poder de decisión a los grupos vulnerables (Centros Artesanales, Comunidades campesinas y Organizaciones de Mujeres) los mismos que tienen representatividad legítima y necesidades o intereses apremiantes en relación a la generación de ingresos y la estabilidad de las actividades de producción artesanal.

Estas acciones podrían contribuir a lograr un mayor grado de interacción e integración entre estos grupos y la AAA, generando, además, espacios de participación más amplios para la toma de decisiones en aspectos que afectan a las organizaciones y la Asociación. Para involucrar y fortalecer a los grupos de actores menos poderosos y con menor presencia se deben realizar las siguientes acciones en el marco de una estrategia de DEL compartida con los actores influyentes:

- Fortalecimiento de las organizaciones de mujeres, las comunidades y los centros artesanales, a través de un Programa/proyecto coejecutado por la AAA, con el apoyo de una institución especializada en OECAs.
- El Programa/proyecto debe contribuir al desarrollo de una visión común y objetivos compartidos entre las comunidades, organizaciones de mujeres, los centros artesanales y la AAA.
- El Programa/proyecto debe transversalizar valores de honestidad y buena voluntad para el desarrollo de las actividades económicas artesanales.
- El Programa/proyecto debe fomentar el establecimiento de un proceso más democrático en la gestión de los Centros Artesanales y la propia AAA.
- Creación de oportunidades para el liderazgo tanto a nivel comunal, de las organizaciones de mujeres, los centros artesanales y la AAA.
- Investigación y mantenimiento de las tradiciones organizativas propias y conocimientos locales para el desarrollo de emprendimientos comunitarios.
- La AAA debe Utilizar los recursos jurídicos e institucionales disponibles para la solución de problemas internos y externos, para ello debe revisar y reformular sus propias normas (estatutos y reglamentos).
- Se debe incidir de manera muy sostenida en la educación de los socios y socias en cuanto a sus derechos y responsabilidades, en su relación contractual con los centros artesanales y la AAA.

7. Lecciones aprendidas:

- * Es muy importante el establecer, previamente a la realización de un taller de análisis CLIP, un “acuerdo” de las partes para tratar los problemas de las relaciones entre actores con honestidad y espíritu autocrítico, esto permitirá un manejo amistoso y menos agresivo de los actores al abordar los conflictos y los problemas interpersonales.

- * El desarrollo del análisis CLIP paso por paso, permite la comprensión de las distintas dimensiones que tienen las relaciones sociales entre actores y facilita la búsqueda de soluciones concertadas; asimismo, posibilita un reconocimiento de las legitimidades subyacentes en el ámbito local, es decir, la existencia del otro o los otros con todas sus singularidades y carga política y cultural.
- * Para la AAA, al margen de los resultados del análisis CLIP, ha significado una comprensión del entorno organizacional y evidenciar la posición en la que se encuentra al momento, además de identificar a posibles aliados para el DEL.
- * Sin duda, este proceso de análisis y los resultados logrados con la participación del directorio, la cooperación, equipo técnico, el Gobierno municipal y los asesores, constituyen un insumo de vital importancia en el proceso de Diagnóstico Organizacional y en la perspectiva de un cambio organizacional planificado para la AAA y para la propia Cooperación.
- * Tanto el análisis CLIP como todo el proceso de investigación – acción desarrollado con la AAA (con diversas metodologías e instrumentos de Desarrollo Organizacional) han generado un cambio de percepción y estrategias en la Cooperación, para orientar mejor su contribución a los proceso de Desarrollo Económico Local con la inclusión en su análisis y reflexión de los aspectos sociales y culturales de manera sistemática y sistémica para la planificación y la acción.

1. Título de la experiencia

Investigación sobre sistemas forrajeros y silvopastoriles en la provincia de Velasco

2. Palabras claves

Investigación, proyecto, constructo social, Ámbito de opciones, Chiquitanía, Ganadería, Sistemas silvopastorales.

3. Autora

Sara Pinzi

4. Justificación de la experiencia

En la Provincia de Velasco, los grandes productores ganaderos implementan prácticas que llegan de otras zonas productoras como del vecino Brasil y que usan especies alóctonas mejoradas que conviven, y a veces se superponen, a las prácticas más tradicionales que se sustentan en el aprovechamiento de pastos naturales.

El Bosque Seco Chiquitano posee una gran diversidad de recursos florísticos que, junto al extenso conocimiento que de ellos tiene la población más arraigada, supone un importante potencial endógeno.

Este precioso conocimiento no termina por integrarse con las últimas tendencias tecnológicas que ingresan al sector pecuario con consecuencias negativas para el frágil equilibrio ecológico de la zona.

El siguiente documento es parte de los resultados de la investigación “Sistemas forrajeros y silvopastoriles en la provincia de Velasco” realizado durante el proyecto SAS²-Bolivia. El documento, muestra los resultados de la aplicación del “Ámbito de opciones” -antes constructos sociales- sobre el aprovechamiento de los recursos ganaderos y silvopastoriles a diferentes grupos de actores del sector ganadero en la zona.

Los resultados de la investigación tratan de servir como orientación hacia las prácticas ganaderas para que se evite la degradación de los recursos autóctonos que actualmente corren grave amenaza de extinción por el avance de la frontera agropecuaria en el trópico boliviano.

5. Propósito:

El estudio cumple los siguientes objetivos:

- Confrontar diferentes sistemas de conocimiento sobre el aprovechamiento forrajero y la utilización de árboles para sistemas silvopastoriles.

- Demostrar que el conocimiento local se estructura según mecanismos similares al conocimiento experto.
- Proponer, en base de diferentes sistemas de conocimiento, soluciones sostenibles sobre la utilización de sistemas forrajeros sostenibles en la provincia de Velasco.

La investigación ha pasado por dos fases diferentes: una primera de análisis del sector ganadero de la zona aplicando herramientas tradicionales como la encuesta y el SAS², en su mayor medida con la técnica “la rueda”.

En la segunda fase se han desarrollado las problemáticas principales del sector a través de la aplicación de la técnica Ámbito de Opciones (constructos sociales) del SAS² y se han observado las diferencias y los resultados del diálogo entre diferentes sistemas de conocimiento.

6. Contexto

La provincia de Velasco se encuentra en la región conocida como Chiquitanía, ubicada en el lado occidental del escudo precámbrico Brasileiro. Se caracteriza por una topografía variable que permite el desarrollo de un bosque con elevada biodiversidad y diferentes ecosistemas como la sabana y las sabanas estacionalmente inundadas.

Si bien ha sido colonizada desde hace 250 años por los misioneros jesuitas, la vegetación de la región se conserva por amplias zonas inalteradas. Esto se debe a la baja densidad de población (0,8 habitantes por Km²) y a una economía local que se ha quedado por largo tiempo a nivel de subsistencia. Los habitantes del lugar han utilizado durante muchos años los recursos ambientales con una rudimental explotación forestal, por la agricultura migratoria (*shifting agriculture*) y por la ganadería extensiva realizada a través del pastoreo de sabanas nativas sin alterar el natural equilibrio de la vegetación existente.

Sin embargo, en los últimos dos decenios, el desarrollo de una ganadería intensiva y la consecuente utilización de pastos exóticos han empezado a provocar fuertes modificaciones en el equilibrio económico y ecológico de la región. Debido a su elevada productividad, estos pastos han dado un grande impulso al desarrollo de la ganadería y el movimiento de capitales versus esta región.

La consecuencia de esta modificación ha sido el aumento de la superficie forestal destruida por la cultivación de pastos exótico (más exigentes desde un punto de vista nutricional) y una depauperación del suelo (Killeen, 1990).

Por esta razón, se está intentando de orientar la investigación hacia la utilización de prácticas ganaderas que eviten una destrucción masiva del bosque (como por ejemplo técnicas de agroforestería) y el estudio botánico de sabanas nativas que permita conservar y valorizar forrajes autóctonos y comunidades ecológicas sabaneras existentes en grave amenaza de extinción (Killeen, 1990).

Los proyectos ganaderos para comunidades indígenas realizados en la provincia de Velasco han sido numerosos, surgiendo los primeros en el año 1987. Estos proyectos

han intentado disminuir la brecha de desarrollo existente entre los ganaderos (grandes propietarios de Santa Cruz, colonos, etc.) y las comunidades indígenas facilitando a éstos últimos la posibilidad de realizar actividades, como la ganadería, que permitan la generación de ahorro y riqueza.

Históricamente estos proyectos han tenido un éxito limitado, debido a las diferencias culturales que a menudo llevaban las comunidades a endeudarse y no querer “complicarse la vida” con actividades complejas como la ganadería. Sin embargo, es indudable, que en los últimos veinte años muchas comunidades indígenas han incluido las actividades ganaderas dentro de su modelo de vida y dentro de su sistema de conocimiento.

7. Desarrollo de la experiencia

7.1. Análisis previo del sector ganadero

A causa de la escasa disponibilidad de información sobre el sector ganadero en la provincia de Velasco se realizó un análisis previo del sector, aplicando herramientas tradicionales como la encuesta, entrevistas semiestructuradas y también herramientas participativas del SAS² como la identificación de actores y la rueda (Chevalier, 2003). Las informaciones obtenidas fueron confrontadas y complementadas en función de la herramienta utilizada.

7.1.1. Identificación de actores

El resultado ha sido un largo listado que, en segunda estancia, ha sido sintetizado utilizando la técnica “Priorización” (Chevalier, 2003) en los siguientes actores:

- Alcaldía municipal: Técnicos agropecuarios y Ingenieros agrónomos encargados del sector ganaderos
- Ganaderos (clasificados en grandes, medianos y pequeños)
- Comunidades indígenas que realizan proyectos ganaderos
- Diócesis que promueve proyectos ganaderos con el alcaldía
- DED (Cooperación alemana: promueve proyectos de agroforestería y de ganadería)
- Asociación de Ganaderos
- Representantes de ONG ambientalistas

Después de entrevistas semiestructuradas a representantes de cada grupo se ha decidido enfocar la atención en tres grupos de actores, que a su vez representan a tres diferentes sistemas de conocimientos:

<i>Grupo de actores</i>	<i>Perfil</i>	<i>Sistema de conocimiento</i>
Técnicos: Alcaldía, prefectura, ONG, Diócesis y DED	Normalmente tienen un nivel de estudio superior, trabajan en la zona aplicando su conocimiento teórico. Pueden ser del lugar, extranjeros o de	Experto

	otras ciudades bolivianas.	
• Ganaderos	Tienen diferentes niveles de escolarización. Pueden ser locales, pero a menudo viven en la ciudades, difícilmente residen en la estancia.	Local, pero con una larga experiencia en el sector.
• Comunidades indígenas	Viven en el campo. Normalmente realizan una actividad agrícola de subsistencia, desde hace poco han empezado a tener actividad ganadera en pequeña escala.	Local. Son relativamente nuevos en el sector ganadero productivo

7.1.2. Encuesta

Este estudio se ha realizado llevando a cabo una encuesta estructurada entre comunidades indígenas, pequeños, medianos y grande ganaderos:

Muestra:

- 1) 80 propiedades ganaderas (sobre una población de >218 <).
- 2) 20 comunidades indígenas con actividad ganadera consolidada (sobre una población de 61)

Temas tratados:

- 1) Condiciones generales de la estancia
- 2) Forrajes cultivados y naturales
- 3) Utilización del fuego
- 4) SSP utilizado y utilizables
- 5) Sistemas forrajeros y aprovechamiento sobre la base de fluctuaciones estacionales.

Se ha podido dividir la población en diferentes grupos de actividades ganaderas (grande y pequeño ganadero y mediana y pequeña comunidades) y se han observado características generales de la muestra examinada para poder determinar las problemáticas y las fortalezas del sector ganadero en la provincia.

7.1.3. La rueda

Los datos obtenidos en la encuesta han sido integrados por la aplicación de la herramienta participativa del SAS² denominada "la Rueda" (Chevalier, 2003).

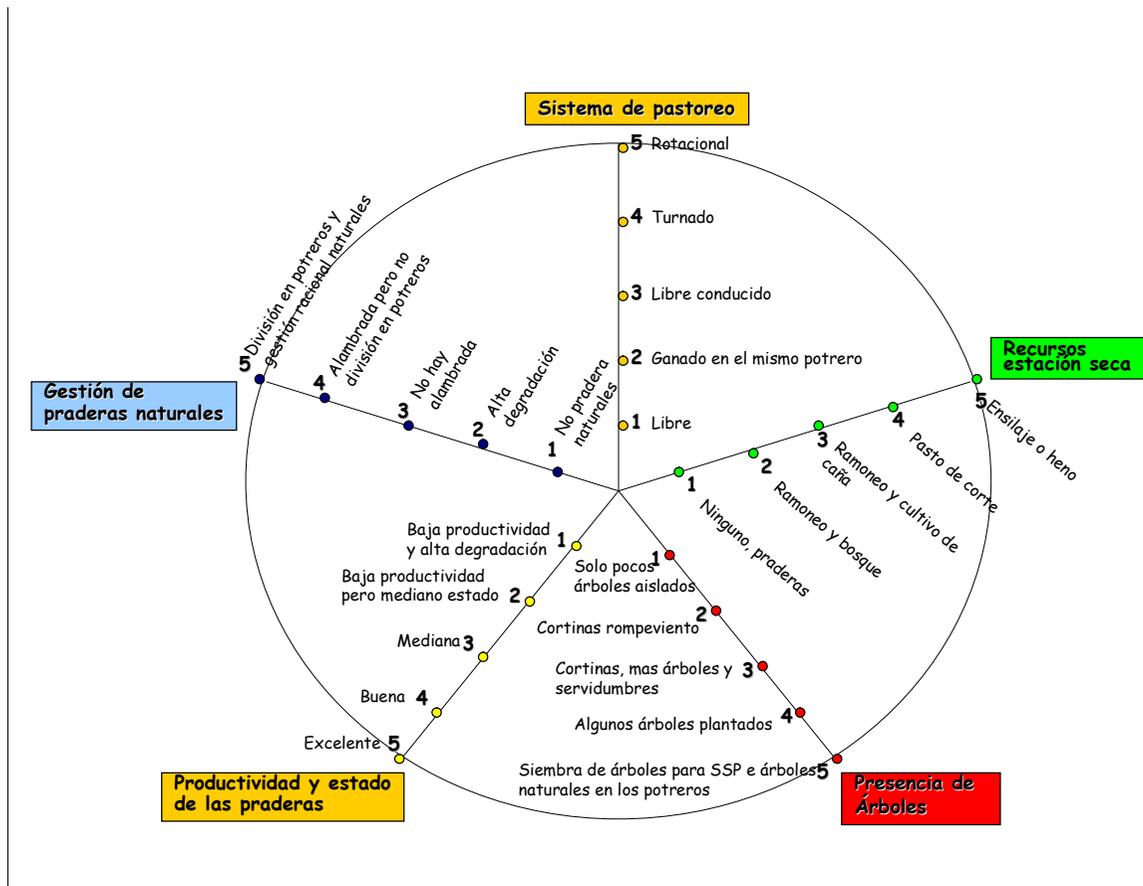


Figura 1. Rueda realizada para el análisis del sector ganadero y del aprovechamiento forrajero. Fuente: elaboración propia¹⁷

La información se ha recogido a lo largo de 27 encuentros: 7 con comunidades indígenas y 20 con ganaderos propietarios y sus trabajadores.

La aplicación de la Rueda no solamente ha permitido triangular y validar la información obtenida durante la encuesta sino que ha permitido ampliar y complementar el conocimiento sobre la situación actual con indicaciones sobre las expectativas a futuro y la capacidad de estos actores para realizar proyecciones.

Durante la realización de los talleres se presentaron algunas dificultades relacionadas con la aplicación de la herramienta SAS.

Ganaderos	Comunidades
Escaso nivel de participación.	Dificultad en realizar una proyección al futuro

¹⁷ La rueda se elaboró en un taller previo con representantes de los tres grupos de actores: técnicos, ganaderos y comunitarios.

Predominancia de la opinión de propietario de la estancia

Conceptos teóricos poco comprensibles

La elaboración de los resultados de los encuentros se resume en los siguientes gráficos.

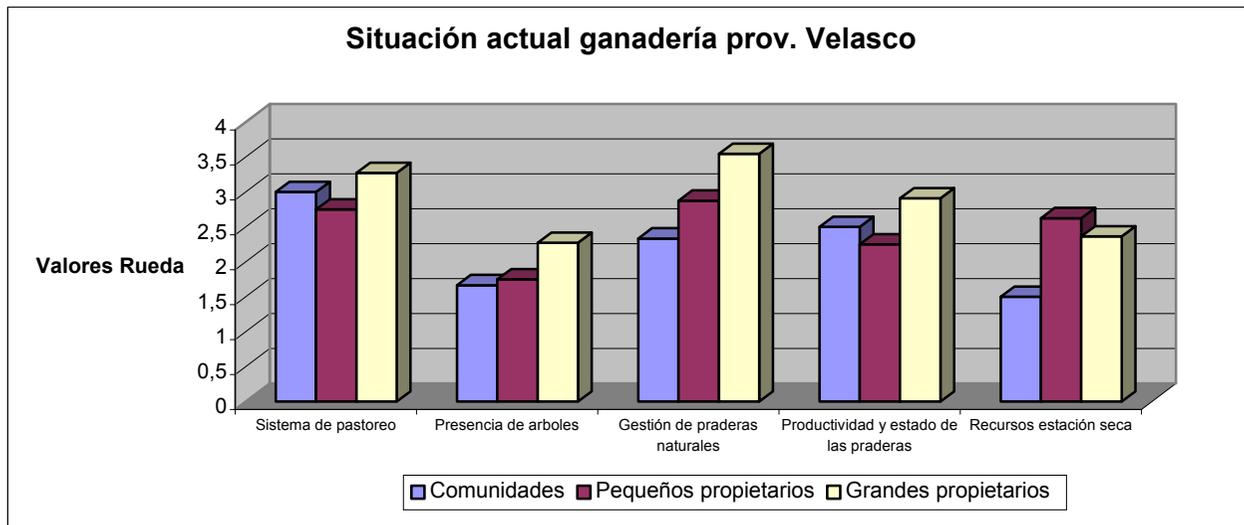


Figura 2: Situación actual del sector ganadero y del aprovechamiento forrajero en la provincia de Velasco. Fuente: elaboración propia

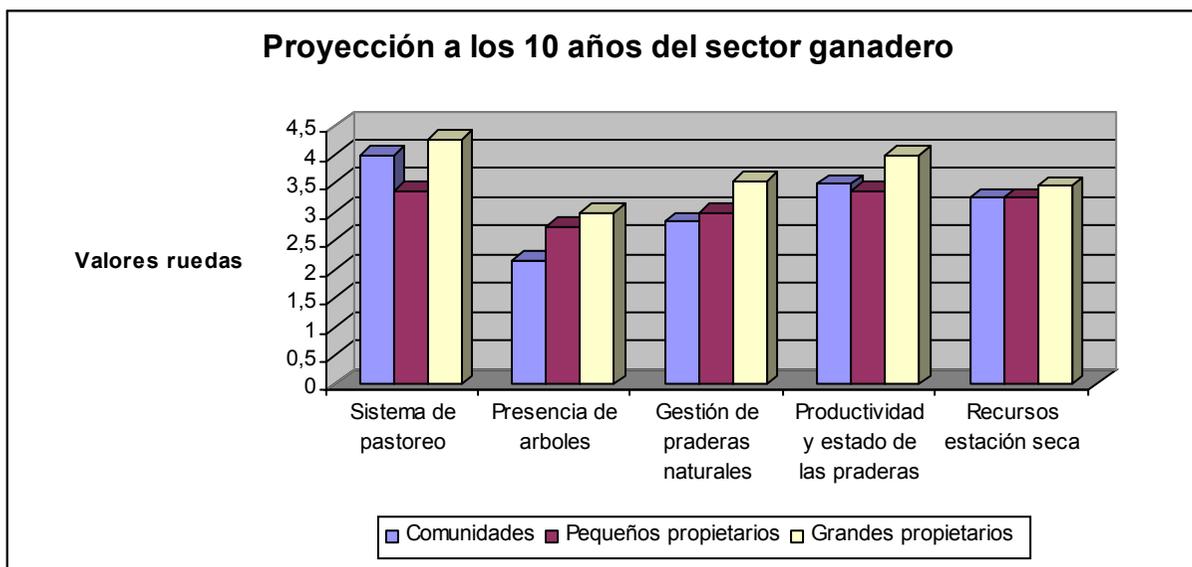


Figura 3: Proyección del sector en la provincia de Velasco realizada por los diferentes grupos de actores. Fuente: elaboración propia

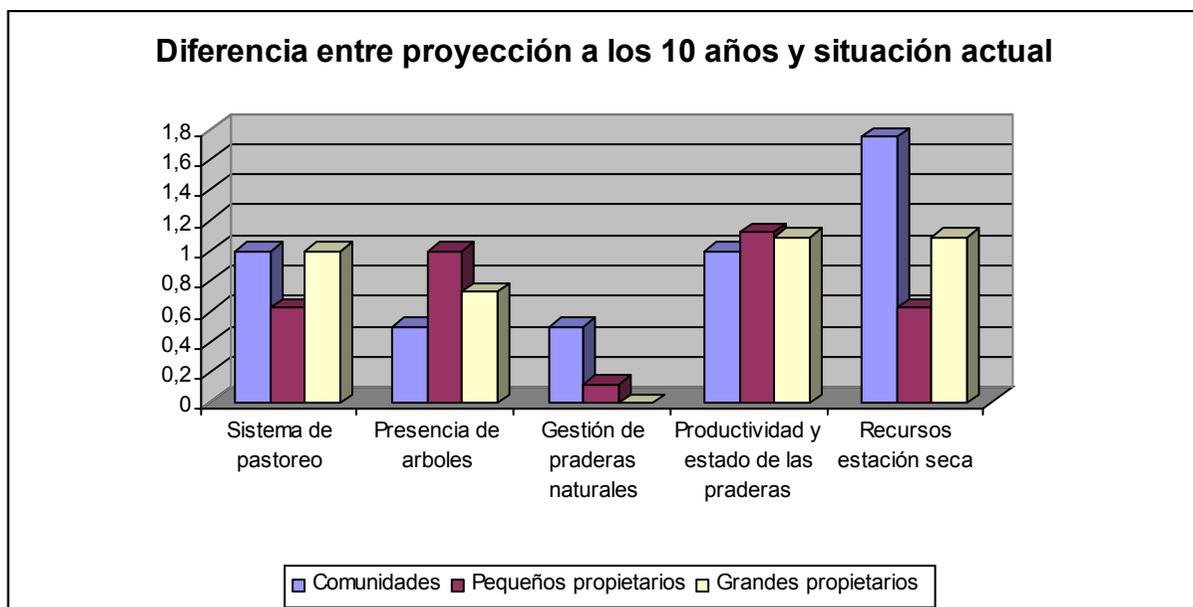


Figura 4: Diferencia entre proyección a los 10 años y la situación actual del sector ganadero y del aprovechamiento forrajero en la provincia de Velasco. Fuente: elaboración propia

7.2. Identificación de los principales problemas, desafíos del sector ganadero y del aprovechamiento pastoral

En base a los resultados de la encuesta y de las aplicaciones de la "rueda" se han resumido algunos de los problemas y de las características centrales del sector ganadero y del aprovechamiento forrajero:

- Aprovechamiento de un número limitado de pastos cultivados. Tendencia a seguir lo "malo conocido" y escasa propensión a la experimentación.
- Elevada biodiversidad de los pastos naturales, pero escasamente aprovechada. Peligro de extinción de muchas especies forrajeras autóctonas.
- Escasa utilización (respecto a otras zonas cercanas) de Sistemas Silvopastoriles (SSP en adelante). Poca confianza y escaso conocimiento de estas estrategias de producción.
- Poca difusión de información sobre las propiedades de los árboles autóctonos y escasa tendencia en conservarlos. Esto produce un empobrecimiento de recursos disponibles y casi nula sostenibilidad de las actividades agropecuarias y forestales.
- Diferentes prioridades y atribución de valores en los grupos entrevistados sobre el aprovechamiento forrajero y la ganadería en general. Opiniones a veces que contrastan.

- Comunidades indígenas escasamente incluidas en el proceso de desarrollo ganadero. Fracaso general de los proyectos ganaderos que han incluido su participación.

Estos temas se han analizado más en detalle a través de la confrontación de los tres diferentes sistemas de conocimiento, utilizando la herramienta análisis del ámbito y ámbito del problema (constructos sociales) del SAS². El análisis de constructos sociales, no solamente permitió obtener mayor información sobre las dinámicas y las causas de los problemas expuestos, sino que permitió a los participantes aprender y confrontar conocimientos a través del encuentro con otros grupos de actores.

Por cada uno de estos temas se realizaron 4 talleres:

- 1) Con técnicos y expertos
- 2) Con ganaderos
- 3) Con comunarios
- 4) Con representantes de los tres grupos para concertar constructos y soluciones comunes y para realizar el diálogo entre sistemas de conocimiento.

7.2.1. Metodología de Análisis de Ámbito: propósito y elaboración

El *Análisis del Ámbito* examina la forma en que los actores consideran un área temática utilizando palabras y características que los mismos escogen y definen. También muestra la forma en que los actores negocian sus puntos de vista a través de las fronteras sociales y culturales [cit. www.sas2.net].

Los principios que rigen esta herramienta son los siguientes:

- Los actores se esfuerzan constantemente por comprender e incidir en los puntos de vista y creencias de otros actores, y en lo que esperan de la vida. Esto lo hacen mediante la interacción de roles, comunicaciones y acciones estratégicas. Por lo tanto, los puntos de vista y el conocimiento de los actores sobre la realidad son productos del comportamiento social desarrollado a través de las fronteras sociales y culturales.
- Su comprensión sobre un tema se basa en la forma en que se establezca y organice las relaciones entre los elementos y sus características en un área temática determinada.

En esta herramienta se distinguen:

Los elementos: los factores que se van a clasificar y definir. En nuestro caso han sido las especies forrajeras (fig.5), SSP (fig.6), Árboles utilizables para SSP (fig.7), problemas del proyecto ganadero (fig.8). Cada grupo de elementos ha sido definido por los mismos actores, utilizando su léxico y el significado propio del grupo social; en algunos casos, para realizar confrontaciones se ha realizado un encuentro previo con representantes de todos los grupos para definir los elementos a tratar en los diferentes talleres.

Las características: las atribuciones que cada grupo de actores realiza en función de los elementos. Se definen dos polos, por ejemplo “más alto” y “mas bajo” y cada atribución se valora con un número creciente en función de la característica. Por ejemplo, se puede observar en el primer constructo elaborado (fig.5) como se han analizado las siguientes características: (a) mucha tolerancia a la humedad/poca tolerancia, (b) mucha tolerancia la pastoreo/poca tolerancia, (c) muy palatable/poco palatable, etc.

Las relaciones que consisten en los grados de similitud o diferencia entre los elementos o las características, las relaciones son el resultado de la elaboración gráfica y conceptual de la herramienta aplicada.

La interpretación de los resultados obtenidos se ha realizado utilizando el programa RepGrid (<http://repgrid.com/SAS/>) utilizando las dos funciones básicas: PrinGrid y Focus.

El comando PrinGrid permite crear un gráfico con cálculos basados en el **análisis del componente principal**. Este gráfico muestra la relación entre elementos representados como puntos en función de las características definidas y valoradas por los actores, que se representan en el grafico como líneas donde a cada extremo se define un polo opuesto de la característica. Las distancias más cortas entre los elementos y los ángulos más estrechos entre características reflejan una relación más fuerte entre los elementos (puntos), entre las características (líneas) y entre los elementos y sus características.

Los ejes verticales y horizontales expresan el porcentaje de similitud entre las características alrededor de ellos, o sea, decir que el eje horizontal define la similitud de todas las características en la mitad derecha del grafico y sus correspondientes opuestas en la mitad izquierda, y el eje vertical define la similitud que hay entre todas las características que se encuentran en la mitad superior y sus correspondientes opuestos en la mitad inferior.

El nivel de correlación específico (expresado en porcentaje) entre elementos y entre características se puede calcular en el grafico que se visualiza utilizando el comando Focus.

La ventaja grafica del Prin Grid es que permite visualizar en dos dimensiones las relaciones mentales que los grupos de actores han desarrollado a lo largo de la experiencia, permitiendo la construcción de “familias” de elementos y de características, ver como se definen, a través de diferencias y similitudes, el mismo concepto de forma diferente en distintos sistemas de conocimiento. Esto permite resumir el mapa mental y el conocimiento de cada grupo de actores y realizar comparaciones entre de manera clara y científica.

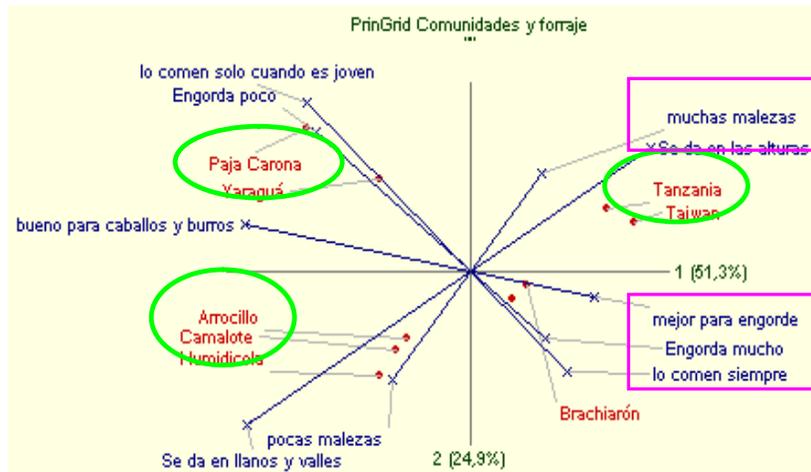
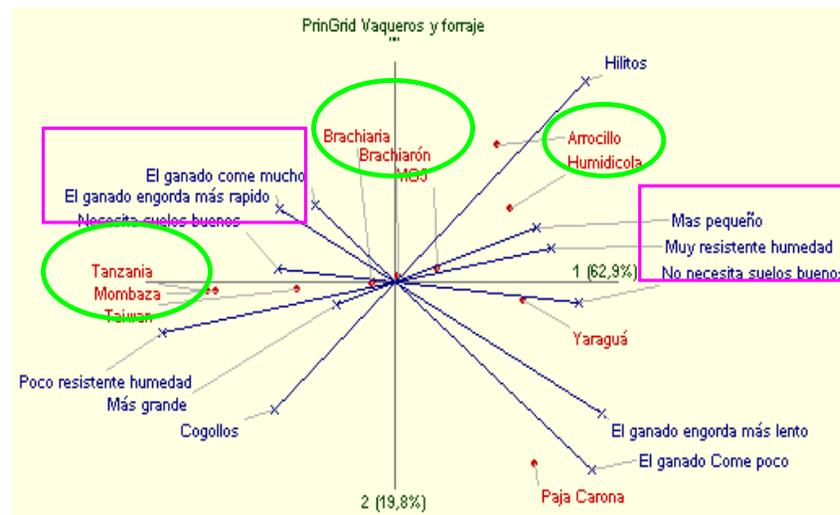
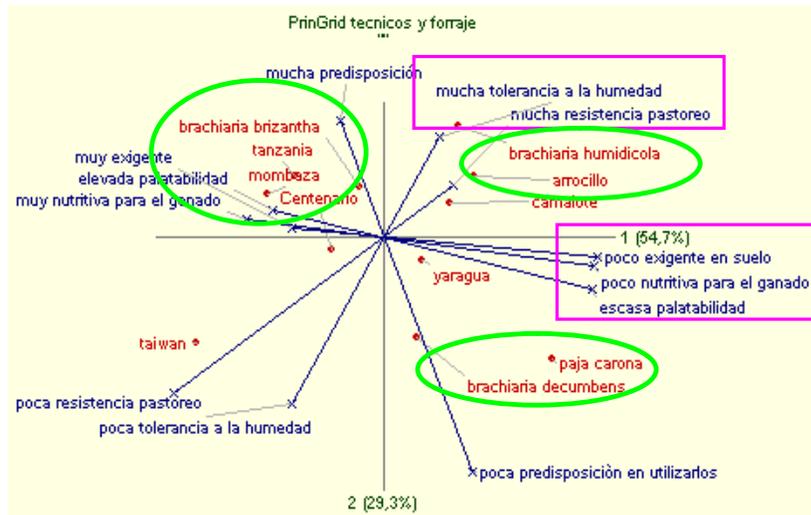
7.2.1. Biodiversidad de las especies forrajeras

Los tres sistemas de conocimiento dieron resultados bastante parecidos, constituyendo grupos de elementos y de características similares. Se puede afirmar que los tres gráficos *Print Grid* que resultan de procesar la información obtenida por la técnica “Ámbito de las opciones y problemas” muestran resultados complementarios y compatibles.

Hay mucha coincidencia entre las características elegidas por los ganaderos y los técnicos, la diferencia que se nota es que los primeros eligieron parámetros que derivan de la observación directa de las plantas (masa y hábito de crecimiento) mientras que los parámetros elegidos por los técnicos resultaron ser más académicos. Sin embargo, la agrupación hecha por los ganaderos es más fiel a la clasificación botánica de las especies respecto que a los técnicos.

Se puede notar que los sistemas de aprendizaje locales suelen agrupar más los elementos y formar familias más homogéneas. Resultó para las comunidades indígenas, muy complicado desagregar grupos y encontrar diferencias entre los elementos de cada "familia".

Durante el encuentro final resultó fácil buscar un acuerdo entre sistemas de conocimiento, considerando que ya por separados, los grupos habían dado informaciones similares y complementarias. Se resumió toda la información obtenida fragmentando las familias de elementos establecidas y se impulsó la determinación de nuevas características.



 **Familias de elementos**
 **Familias de constructos**

Figura 5. Biodiversidad de las especies forrajeras, confrontación resultados obtenidos entre los encuentros realizados en los tres grupos de actores: técnicos, ganaderos y comunidades. Fuente: Elaboración propia.

7.2.2. SSP aplicables a la Provincia de Velasco

La aplicación de SSP podría representar una solución para muchos problemas de la ganadería y del medio ambiente en la provincia de Velasco. Las ventajas de los SSP son numerosas, entre ellos destacan:

- Desarrollo ganadero ecológicamente sostenible
- Disminución de la erosión del suelo por viento y agua
- Aporte de nitrógeno para el suelo
- Disminución de transpiración y, por tanto, de los efectos de la sequía¹⁸
- Sombra para el ganado
- Aporte proteico o nutrimento para el ganado siempre disponible¹⁹
- Aportes por el árbol en si mismo: fruta comestible, madera, propiedades medicinales, etc.

Frente a estas ventajas, la utilización de estos sistemas es muy limitado en la zona, por esta razón se quiso explorar el conocimiento de los diferentes sistemas de conocimiento sobre este tema.

A través de las entrevistas se hizo una pequeña exploración y se notó que las comunidades no conocían los SSP, lo único que hacían era dejar algunos árboles en el potrero durante el desmonte²⁰. Por esta razón se decidió limitar para este tema la confrontación entre el conocimiento de los técnicos y de los ganaderos.

Las conclusiones finales de los 3 encuentros fueron las siguientes:

Para tener posibilidades de implementación en la Chiquitanía un SSP tiene que ser especies resistentes al fuego y al viento, porque si no su probable deterioro los hacen ser una inversión sin mucho sentido. Además, por esta razón, la utilización de árboles aislados no es muy racional: los árboles fácilmente son atacados por el fuego y mueren en pocos años, su utilización se justifica solamente por el bajo coste de realización.

Islas de monte y cortinas rompevientos son los que tienen más posibilidades de éxito. No obstante, de cara a los SSP caros y para el caso de las vacas lecheras, los callejones forrajeros que se dejan entre los desmontes podrían representar una importante alternativa.

Algunos ganaderos demostraron el deseo de conocer más sobre SSP sembrados, sobretudo en lo referente a los callejones, mientras que otros quedaron escépticos, considerando que son directamente una pérdida de tiempo y dinero. Los técnicos ilustraron las ventajas de estos SSP y se mostraron disponibles para proveer de información y asesoría a los ganaderos que deseen implementar algunos SSP. Finalmente, dos ganaderos mostraron su disponibilidad de realizar, con la colaboración de la alcaldía, una parcela experimental con callejones forrajeros.

¹⁸ Sin embargo en algunos casos, los árboles pueden entrar en competición hídrica con el estrato herbáceo.

¹⁹ Sobre todo en la estación seca.

²⁰ Árboles aislados en potreros.

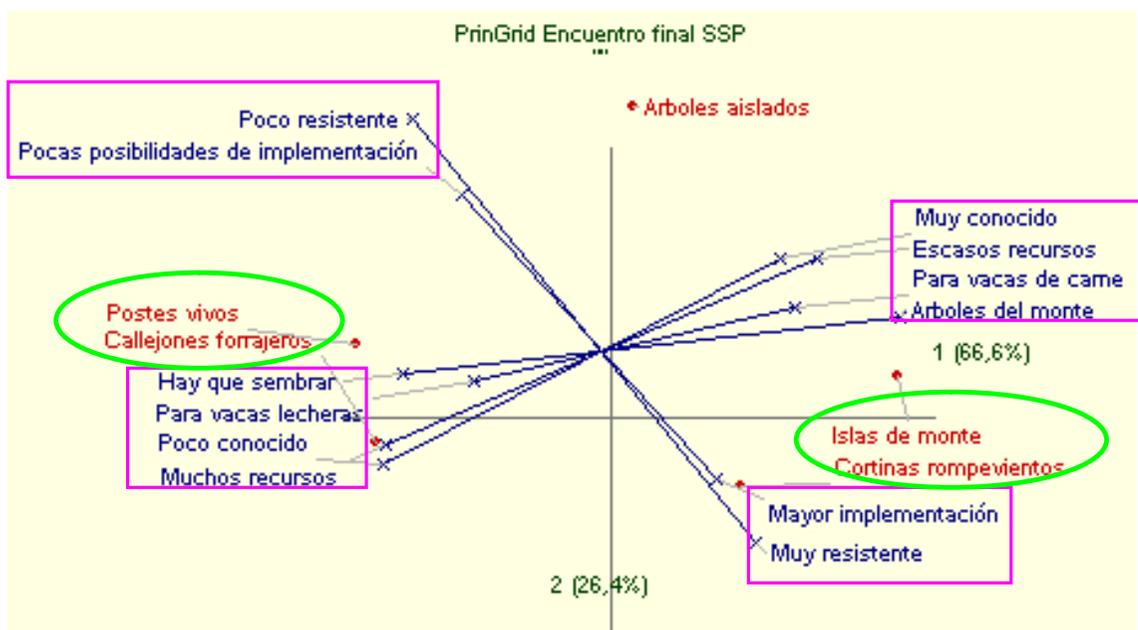


Figura 6. Print grid del encuentro final entre ganaderos y técnicos sobre SSP aplicables en la provincia de Velasco. Fuente: Elaboración propia.

7.2.3 Plantas palatables para el ganado y su aprovechamiento

Los talleres sobre plantas palatables resultaron ser muy complejos y nos permitieron recopilar informaciones interesantes de etnobotánica, sobre las utilización alternativa de muchas plantas aprovechadas tradicionalmente en la ganadería y de otras de las que se desconoce su posible aprovechamiento, mientras que podrían ser aplicadas en explotaciones ganaderas en pequeñas escalas y muchos mas sostenibles.

Esto podría facilitar la conservación de especies forrajeras autóctonas, que a lo mejor no tienen una producción de biomasa abundante pero que podrían tener un valor añadido para las comunidades muy importante y un impacto limitado sobre el medio ambiente.

En este caso, el sistema de conocimiento local resultó ser, más rico y menos rígido en comparación con el conocimiento experto. Los técnicos demostraron que su conocimiento sobre este tema es mucho más limitado, desconocían algunas plantas, resultado difícil para ellos encontrar constructos y el Prin Grid de su taller se presentó bastante disgregado. En el encuentro final reconocieron su carencia y, sobretodo, la importancia del intercambio de este tipo de conocimiento.

7.2.4 Plantas utilizables para SSP

Una vez tomado en consideración los SSP utilizables y haber conocido algunos árboles autóctonos forrajeros, se decidió empezar a estudiar el conocimiento local y experto sobre árboles potencialmente aprovechables en SSP en la Chiquitanía.

Los talleres que se describen de aquí en adelante, sirvieron también para elaborar una pequeña base de datos sobre árboles útiles en la Chiquitanía.

En base a los resultados de las entrevistas se decidió realizar los siguientes talleres:

1. Con ganaderos y técnicos para elegir un listado de árboles en general (autóctonos y exóticos)²¹
2. Con técnicos para realizar el análisis de ámbito sobre árboles en general
3. Con ganaderos con los mismos elementos
4. 2 talleres con 2 comunidades (una comunidad con 2 años de experiencia en proyectos ganaderos y otra con 5) sobre árboles autóctonos utilizables en SSP
5. Con técnicos para confrontar el conocimiento experto sobre los mismos elementos elegidos por la comunidad
6. Un encuentro final con los tres grupos de actores para comentar los resultados

Durante el encuentro con los técnicos se notó que el factor “difusión e introducción” resultó ser muy importante. Es necesario que los ganaderos (y los comunarios) empiecen el proceso de valoración e introducción de SSP con especies endémicas del lugar, que conocen y que pueden aprovechar directamente del bosque o de las pampas.

Las especies nativas, a parte de las desventajas analizadas (lento crecimiento y difícil propagación), pueden ser “cultivadas” con más facilidad porque son más rústicas y la gente del lugar conoce sus características de crecimiento y sus momentos críticos. Por esta razón, surgió la necesidad de realizar otros constructos sobre árboles nativos para identificar otras especies autóctonas con importancia en SSP.

Para los comunarios, los árboles más grandes y con madera muy buena nunca fueron considerados por su importancia en la alimentación (donde se requiere mantener el árbol a alturas no muy elevadas). Se conoce la utilidad medicinal de los árboles madereros que deriva sobretodo de la utilización de la corteza y/o raíces.

Es también interesante la concordancia entre las características “abundante”-“sirve como medicinal” (75%), esto significa que la experiencia de la comunidad ha hecho que las plantas más abundantes se le haya observado y encontrado utilidades curativas.

Se puede observar que el conocimiento experto (técnicos) posee la tendencia a formar familias de elementos más marcada, en base a parámetros muy rígidos. Se observa, por ejemplo, la macrofamilia de las especies maderables y la familia de las dos palmeras (Figura 7.)

El conocimiento local, aunque presente similitudes con algunas concordancias del conocimiento experto, se caracteriza por una mayor disgregación de los elementos y variedades de características.

Entre las comunidades, las que tienen más años de experiencia con ganadería tienen un sistema de conocimiento más estructurado y conocen más especies. Sin embargo,

²¹ Los comunarios afirmaron que no conocían árboles de afuera de la zona.

las características que definieron son mucho más parecidas a las de los técnicos respecto a las de las comunidades con menos experiencia en la ganadería.

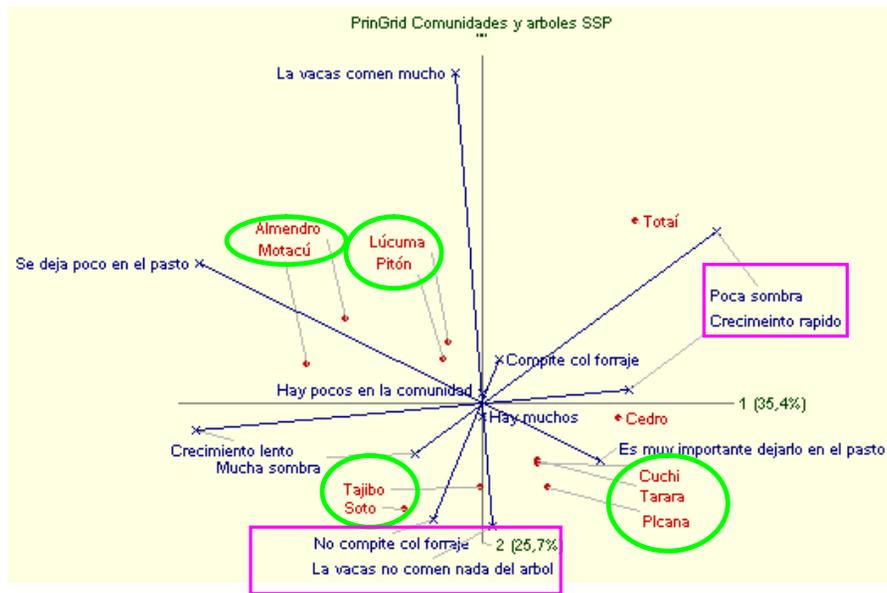
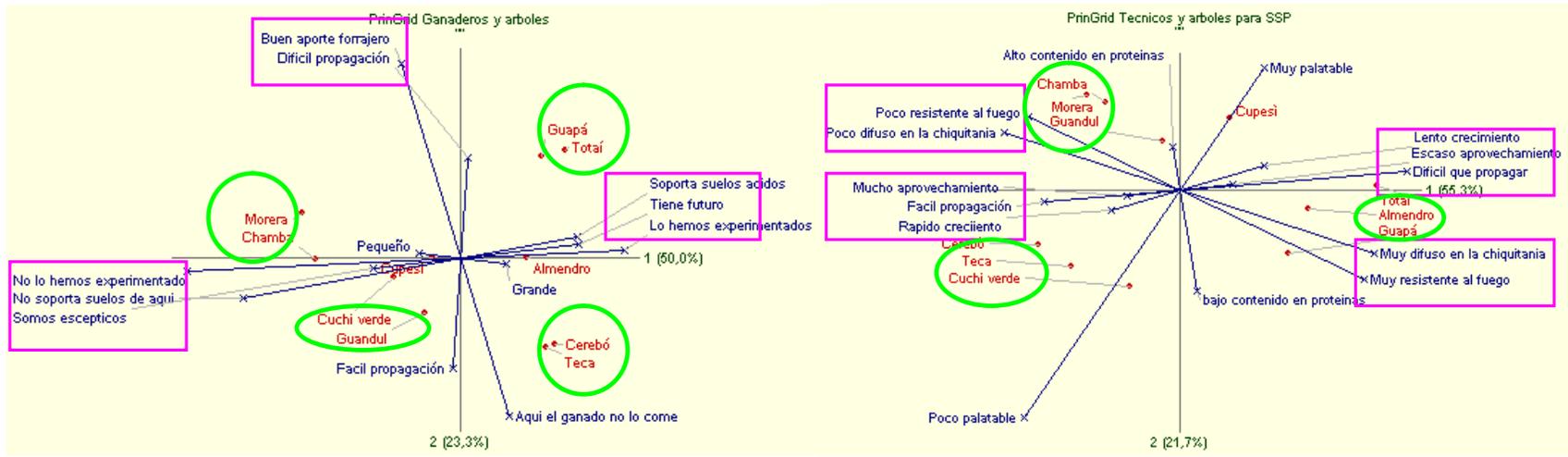


Figura 7. Prin grid de los talleres sobre árboles para SSP con Ganaderos, técnicos y comunidades. Fuente: Elaboración propia.

7.2.5. **Ámbito del problema de un proyecto ganadero**

En última instancia, se intentó observar el por qué del fracaso de muchos proyectos ganaderos y como las acciones existentes van desarrollándose.

Con estos talleres se quiso analizar un proyecto ganadero en ejecución en la zona que tuviese resultados relevantes, a través de sus problemas y de cómo los consideran los diferentes actores.

¿Qué problemas encuentra un proyecto planificado y desarrollado por los mismos actores en la zona? ¿Cómo dialogan diferentes sistemas de conocimientos sobre el mismo proyecto? ¿Qué diferencias de perspectivas hay y cómo utilizar estas diferencias de forma útil para superar los problemas?

Durante la planificación de los talleres de esta sección se fueron haciendo este tipo de preguntas. El resultado resultó positivo y se lograron conclusiones y compromisos.

Según el punto de vista de los técnicos:

Los problemas más antiguos se refieren a la primera fase del proyecto, o sea, la preparación de la tierra y la concientización de los beneficiarios para que puedan pedir el ganado. Para solucionar este tipo de problema es necesario tener competencias en ámbito social, competencias que los técnicos agrónomos y agropecuarios de la alcaldía afirmaron no poseer lo suficiente.

Los problemas menos importantes han sido o se están solucionando, mientras que para los más importantes - como mantener el ritmo de trabajo o aumentar la pastura - todavía hay mucho que trabajar. Esto hizo reflexionar a los técnicos, los cuales se habían enfrentado antes a problemas de segundo plano pero más sencillos que solucionar respecto a los más importantes.

El taller realizado con los representantes de la diócesis (financiadores) confirmó el resultado obtenido con los técnicos de la alcaldía. La familia de constructos: *problema poco importante – se ha solucionado*, no se debe a un error del proyecto, sino que los problemas más importantes son los más grandes y difíciles de solucionar.

También se ha notado que los problemas “no resueltos” en general son comunes a toda la provincia, así que no dependen solamente de la Diócesis o del proyecto ganadero sino que se necesita un esfuerzo social y político de mayor escala para resolverlos.

El resultado de mayor interés ocurrió durante el encuentro con los beneficiarios por que se obtuvo una diferencia substancial con los dos análisis de ámbito realizadas con los otros 2 actores. Para solucionar los problemas más importantes, las comunidades afirmaron de necesitar sobretodo ayuda por parte de los promotores del proyecto, estos problemas resultaron ser:

- La escasa producción de leche
- La necesidad de producir y cuidar más pasto para mantener el ganado.

Por razones diferentes, las comunidades no habían hecho notar a la alcaldía y a la Diócesis que tenían algunos problemas, que resultaron ser los más urgentes y los que precisan pocos recursos para solucionar.

Una solución que necesitaba la participación de los técnicos y pocos recursos, fue la capacitación sobre veterinaria. Este problema se decidió solucionar a través de un mayor diálogo entre los dos sistemas de conocimiento.

Durante el taller final se lograron algunos interesantes compromisos:

En primer lugar los técnicos se comprometieron a incluir en su plan de trabajo capacitaciones periódicas a las comunidades sobre temas relacionados con la veterinaria y la ganadería.

En segundo lugar se decidió intentar buscar pastos más productivos e incluir en el ganado entregado, vacas exclusivamente de producción lechera.

También surgió la propuesta de incluir la siembra de algunas variedades de pasto de corte. La escasa producción de pasto (y como consecuencia de la producción de leche) también se debe a un control y cuidado de las malezas y de la rotación del ganado no siempre constante y exacto, esto provoca sobrepastoreo y empobrecimiento del suelo.

Esta aclaración realizada por los técnicos hizo que los beneficiarios se comprometieran a encontrar forma de control interno más rígidos y más estrictos sobre las tareas del grupo.

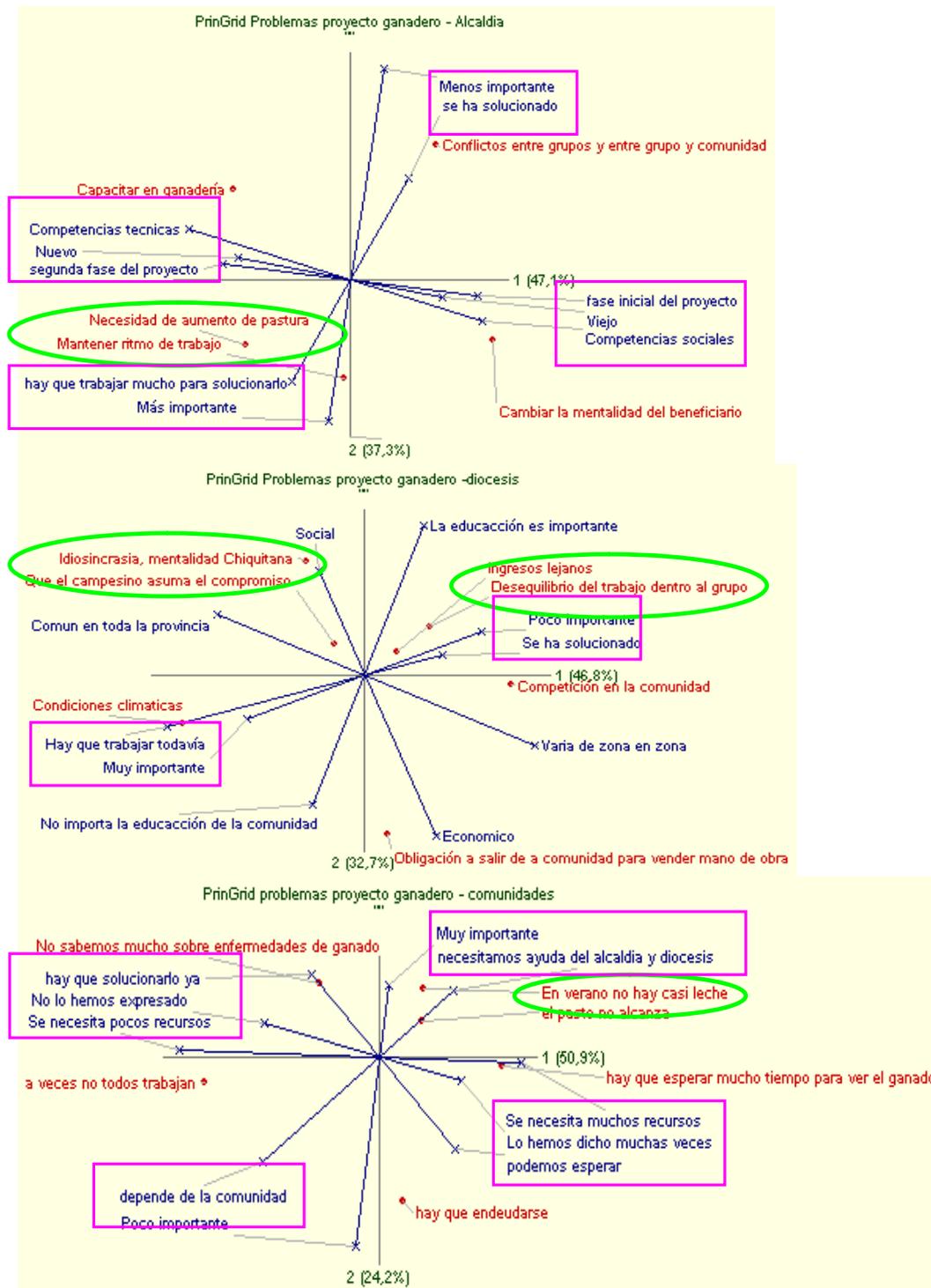


Figura 8. *Ámbito del problema: proyecto ganadero Diócesis de S. Ignacio de Velasco-Alcaldía. Comparación entre sistemas de conocimiento. Resultados de la aplicación de la herramienta “ámbito del problema” realizada con: técnicos de la alcaldía, técnicos de la diócesis y comunidades. Fuente: Elaboración propia.*

8. Lecciones aprendidas

En relación al estudio sobre la situación ganadera y forrajera en la provincia de Velasco aconsejamos las siguientes posibilidades de desarrollo del sector:

Es necesario un dialogo continuo para homogeneizar las informaciones y puntos de vista entre los grupos de actores principalmente involucrados en el sector: ganaderos, técnicos y comunidades, para que haya realmente desarrollo y transferencia de conocimiento.

Se aconseja impulsar la investigación sobre plantas forrajeras autóctonas, que mayormente se adaptan al suelo ácido y al clima de la zona, encontrar sistemas de selección genética para incrementar su productividad.

Estudiar, experimentar SSP utilizando especies arbóreas nativas. Se aconseja promover la implementación de SSP que no requieran mucha inversión inicial y que garanticen una elevada resistencia la fuego.

En relación el estudio metodológico realizado podemos afirmar que el *análisis de ámbito* ha demostrado ser una herramienta con muchas potencialidades para:

- Recopilar informaciones complementarias y novedosas respecto a las que se pueden obtener con herramientas tradicionales como la encuesta o encuentros grupales.
- Analizar los distintos sistemas de conocimiento (sobretudo el sistema de conocimiento local) y estudiar sus agrupaciones mentales permitiendo así una mayor comprensión de *modus operandi* y de decisiones tomadas por cada grupo de actores.
- Confrontar diferentes sistemas de conocimiento alrededor de temáticas, problemas o situaciones, para conocer diferentes enfoques y para adquirir mayores informaciones alrededor de situaciones de conflictos, temas problemáticos o simplemente para sistematizar informaciones sobre temas poco conocidos.
- Encontrar puntos de encuentro y dialogo entre diferentes sistemas de conocimientos y grupos de actores, con el objetivo de solucionar conflictos, enriquecer el conocimientos de los actores involucrados o concertar soluciones a problemas comunes.

1.- TITULO DE LA EXPERIENCIA DE APLICACIÓN:

IDENTIFICACION DE ACTORES EN EL CONFLICTO POR EL USO DEL AGUA EN LA SUBCUENCA CRUCERO-AZANGARO, DE LA CUENCA DEL RIO RAMIS-PUNO-PERU

2-- PALABRAS CLAVES:

Conflicto, contaminación hídrica, mineros informales
Identificación nominal.
CLIP
Posiciones e Intereses.

3.- AUTOR:

Félix Pompeyo Ferro Mayhua
Con la colaboración del personal de la Gerencia Regional de Recursos Naturales y Medio Ambiente del Gobierno Regional de Puno.

4.- JUSTIFICACION DE LA EXPERIENCIA

La acción antrópica del hombre, por lo general, causa diversos tipos de contaminación y dentro de ellas la del agua por sus diversos usos y usuarios es muy común.

Una de estas actividades es principalmente la actividad minera que en la región Puno desde fechas que se remontan a la época colonial hasta la actualidad es una de las principales actividades económicas sobre todo en las partes altas de las cuencas hidrográficas, y al realizar su explotación en forma inadecuada sin el respeto de los instrumentos de gestión ambiental existentes, se logra producir contaminación del agua principalmente que afecta a los usuarios del agua de la parte media y baja de la cuenca ocasionando problemas a las actividades cotidianas, causando niveles altos de contaminación.

El río Ramis es uno de los tributarios más importantes del Lago Titicaca. La cuenca del río incluye las provincias de San Antonio de Putina, Azángaro y Huanacané y posee recursos naturales que permiten la explotación minera en la parte alta de la cuenca, además de la explotación agrícola, pesquera y turística en la parte media y baja de la cuenca. En toda la cuenca, las diversas poblaciones hacen uso poblacional del agua.

La cuenca del río Ramis, sobre todo la subcuenca Crucero-Azángaro, tiene mucha importancia ya que en su trayecto se encuentra una de las principales cuencas lecheras del altiplano de Puno, quienes se ubican en la parte media y baja de la cuenca en el poblado de Progreso y comunidades ubicadas en sus alrededores. Fundamentalmente están organizados en distintos comités de riego que conforman finalmente la junta de usuarios del distrito de riego Ramis, además, constituyen una serie de organizaciones de productores de leche, quesos etc.

Los diversos usuarios del agua sienten desde hace mucho tiempo los efectos de la contaminación minera producida en la parte alta de la cuenca, por lo que acuden a las autoridades locales y Gobierno Regional de Puno a fin de que se solucione este problema.

Las operaciones mineras son producidas principalmente por mineros informales que invadieron concesiones de CENTROMIN Perú, en la zona de Pampa blanca y Chaquiminas en el distrito de Ananea ubicada en la parte alta de la cuenca, mal llamados mineros artesanales, igualmente por la Cooperativa minera CENCONSAP con concesiones a su cargo; ya que en su explotación utilizan maquinaria pesada; pero a su vez también existen mineros artesanales informales ubicados en la Rinconada y Cerro Lunar que igualmente causan problemas de contaminación, quienes invadieron concesiones de la Corporación Minera Ananea. Todo ello genera el conflicto por el uso del agua.

5.- EL PROPOSITO

A fin de caracterizar el conflicto se ha utilizado en primer lugar el instrumento de los SAS² denominado Identificación nominal, para luego utilizar el instrumento CLIP (Colaboración/conflicto, legitimidad, intereses, poder) con participación de todos los actores a través de entrevistas y consultas así como un taller con funcionarios de la Gerencia Regional de Recursos Naturales y Medio Ambiente del Gobierno Regional de Puno. Para un mejor análisis se utilizó también la herramienta Posiciones e Intereses.

Por consiguiente, el presente trabajo analiza e identifica a los actores en el conflicto por el uso del agua en la subcuenca Crucero-Azángaro de la cuenca del río Ramis, principalmente, así como los conflictos existente entre los demás usuarios como los del uso poblacional, pesquero, etc, lo que permite encontrar elementos estratégicos que contribuyan a encontrar alternativas que se sustenten en el enfoque de una Gestión Integrada de los Recursos Hídricos para la concertación de posibles soluciones a este álgido problema en nuestra región.

6.- CONTEXTO

La problemática se configura por la contaminación ambiental proveniente de los sectores de La Rinconada y Cerro Lunar, donde existen mineros artesanales, informales e invasores de las concesiones de la Corporación Minera Ananea (CMA); Pampa Blanca, Chaquiminas, Ancocala y Huachani, que son igualmente mineros informales e invasores de las concesiones de CENTROMIN Perú; y la Central de Cooperativas Mineras de San Antonio de Poto (CECOMSAP) todos ellos ubicados en el distrito de Ananea provincia de San Antonio de Poto, realizando sus actividades de explotación sin considerar ni implementar los instrumentos de gestión ambiental.

Es importante señalar que el mayor problema es causado por los mineros informales, quienes causan la mayor contaminación produciéndose ésta por la derivación directa a la Cuenca Crucero-Azángaro de vertimientos líquidos sin autorización de las autoridades competentes (por ejemplo, DIGESA debe autorizar el vertimiento de aguas residuales a cuerpos hídricos receptores, TUPA del MINSa, 2006); producto de las operaciones mineras consistentes en contaminantes químicos, metálicos, orgánicos y fundamentalmente sólidos

en suspensión, lama, sedimentos limo arcillosos de color chocolate oscuro, ocasionando severos problemas a la flora y fauna en el agua del río con el inminente perjuicio de los agricultores y regantes en todo el trayecto de la subcuenca.

Las aguas del río Crucero contaminadas llegan a los ríos Azángaro, Ramis y finalmente al Lago Titicaca. De las aguas del río de la subcuenca Crucero-Azángaro, la ciudad de Azángaro entre otras, consumen agua para uso poblacional. Las irrigaciones de Azángaro y Asillo consumen dichas aguas para uso agrícola, éste último a través del reservorio Cotarsaya, el cual ya tiene almacenado sedimentos en su lecho lo que evidentemente en el futuro causara mayores y severos problemas, amen de los que ya están causando en el momento.

En el monitoreo de aguas superficiales realizado por el INRENA (2003) se determina que en Ananea y la Rinconada los pasivos ambientales, que existen, perjudican la capacidad de aprovechamiento de las aguas del río Crucero. La aptitud de agua de bebida presenta limitaciones en Cerro Lunar por hierro, manganeso y níquel; río Crucero por Arsénico, hierro, manganeso, cromo, níquel y plomo; y la Bocatoma del río Crucero por hierro, manganeso, níquel y arsénico. Además, la aptitud para riego está limitada a Cerro Lunar por hierro, manganeso y níquel; en el río Crucero por arsénico, hierro y manganeso; y en la Bocatoma del río Crucero por hierro y manganeso.

En la actualidad se evidencia áreas afectadas como consecuencia de las actividades mineras por las descargas y vertimientos de estas actividades que están generando impactos negativos sobre la calidad de los suelos, los recursos hídricos (Lago Titicaca), la flora y fauna acuática y en consecuencia constituyen riesgos a la salud de la población aledaña, lo que genera un continuo enfrentamiento entre los usuarios diversos del agua, pero principalmente los agricultores y mineros.

Asimismo, el desarrollo de la actividad minera-aurífera con empleo de maquinaria pesada (tractores, retroexcavadoras, etc.) utilizados para remover la superficie terrestre y realizar labores de beneficio minero en las márgenes del río en la parte alta de la subcuenca Crucero-Azángaro, en los alrededores de las localidades de Ananea, La Rinconada y zonas aledañas, incrementa alarmantemente la contaminación .

Esta situación está generando la afectación de los condiciones naturales de los suelos, aguas y paisaje existentes, debido a la remoción de suelos y la elevada cantidad de agua para separación del mineral por gravedad, así como el potencial uso de insumos químicos para el tratamiento del mineral, con los consecuentes efectos adversos en las partes media y baja de la cuenca, ocasionando serias dificultades a las actividades agropecuarias, fundamentalmente.

La contaminación ambiental, principalmente del agua en la subcuenca, está sustentado con diversos estudios, como por ejemplo el CONAM (2006) menciona que este es un problema muy grave, a la vista, lo que se origina por la remoción de tierra y escombros que se realiza en la zona alta de la cuenca, generando sedimentos finos que van directamente al curso de agua del río Ramis, motivando el transporte de una alta carga de material de arrastre y de suspensión que se traslada hacia las partes media y baja de la cuenca, llegando a afectar lo

campos de cultivo, animales y personas de los alrededores de las localidades de Crucero, San Antón, Asillo, Azángaro. Igualmente causa el colapso por colmatación de los canales e infraestructura de riego que existen en esta zona, estos sedimentos son arrastrados por el río Ramis lo que estaría colmatando el lago, en su desembocadura, con la generación de impactos negativos.

En la actualidad, continua el proceso de contaminación ambiental, fundamentalmente hídrica por actividades mineras, agudizándose cada vez más el conflicto entre diversos usuarios del agua en la subcuenca Crucero-Azángaro, pero, principalmente entre agricultores y mineros, teniendo las siguientes particularidades:

Contaminación por la actividad agrícola y pecuaria.-

- La cobertura vegetal es reducida y compuesta principalmente de paja brava y de otras especies muy poco palatables, como también de especies arbustivas como la thola. La actividad agrícola es muy reducida por las condiciones climáticas, siendo el sistema de barbecho de forma manual con chaquitacla y aplicándose un sistema de rotación de cultivos: papa amarga (dulce)-quinua o cañihua-cebada o avena grano (o forraje) y descanso del terreno posteriormente por varios años, para proveer a los cultivos de los nutrientes necesarios se utiliza el estiércol de camélidos, ovinos u otros animales.
- El sector intermedio de la cuenca desarrolla un valle de pendiente moderada y rodeada por serranías de pendiente pronunciada. En los sectores de menor pendiente se realiza la mayor actividad agrícola, aprovechando también las laderas que cuentan con suelos de aptitud agrícola; en estas áreas se construyen pircas de piedra para el manejo de los cultivos y protección durante el descanso de los terrenos.
- La actividad económica se fundamenta en la actividad agrícola con la siembra de papa, cebada, quinua, canihua y avena, y de manera reducida en la cría de camélidos sudamericanos, vacunos y ovinos; pero, en la zona de Progreso y alrededores es el ganado lechero el fundamental y la elaboración de subproductos lácteos.
- En la subcuenca se encuentran sectores con mayor actividad agropecuaria, por lo tanto, son zonas sometidas a una intervención creciente sobre el medio físico que contribuyen a los procesos que originan la reducción de los potenciales procesos productivos como son: pérdida de la cobertura vegetal, pérdida del suelo, reducción de la capacidad de retención de la humedad.
- La agricultura es la actividad esencial para la supervivencia de los productores de la cuenca, no obstante también se ha convertido en uno de los sectores más afectados por la actividad minera informal. La introducción de tecnologías modernas o mejor dicho intermedias, si bien trae relativa prosperidad a los pequeños productores rurales, han intensificado el conflicto con la conservación de los recursos naturales.
- La mecanización en faenas agrícolas es menos trascendental. El uso indiscriminado de pesticidas, herbicidas y fungicidas, cada vez más creciente, ocasiona resistencia a las dosificaciones normales, disminuyendo

asimismo la fertilidad de los suelos, además los recientes de estos productos, por efecto de la escorrentía de las lluvias contribuyen a una contaminación de las aguas del río.

Contaminación minera.-

- Las actividades mineras artesanales informales existentes en Rinconada y Cerro Lunar generan relaves mineros que no reciben ningún tipo de tratamiento y son descargados directamente a los suelos y a las fuentes de agua en la cabecera de la subcuenca Crucero-Azángaro.
- Igualmente las actividades mineras informales en Ananea y aledaños, generan relaves y además sólidos en suspensión, por la remoción de materiales de morrena con maquinaria pesada, los que son evacuados al suelo y aguas de la cabecera de la subcuenca indiscriminadamente...
- En ambos casos los relaves contienen residuos químicos y excesos de minerales que afectan la calidad fisicoquímica del agua, impidiendo el desarrollo de la vida acuática (flora y fauna).

Contaminación urbana.-

- Las aguas en los ecosistemas naturales reciben siempre ciertas cantidades de sustancias extrañas, orgánicas e inorgánicas, las cuales se degradan más o menos rápidamente a través de procesos naturales de depuración. Esta contaminación cuando llega a un nivel elevado, induce transformaciones físicas, químicas y finalmente ecológicas que perjudican mucho a los ecosistemas acuáticos.
- La creciente expansión urbana de las ciudades y centros poblados ubicados en el curso del río de la subcuenca Crucero-Azángaro, su mala planificación en el procesos de urbanización, y finalmente el no tratamiento de sus aguas residuales los cuales son evacuados directamente al río, contribuyen a acrecentar el proceso de contaminación, en este caso orgánica.

Las aguas de la subcuenca Crucero-Azángaro de la cuenca del Río Ramis, no escapa a esta cruda realidad, la cual en el momento es incontrolable causando evidentemente severos problemas. Haciendo un total de 89 208 has, los más afectados por la contaminación del agua, de los cuales 1978 has corresponden a superficie agrícola clasificados en áreas bajo riego (67 has) y en secano (1911 has), y teniendo un área no agrícola de 87 229 has ocupada por pastos naturales (DREM Puno 2003).

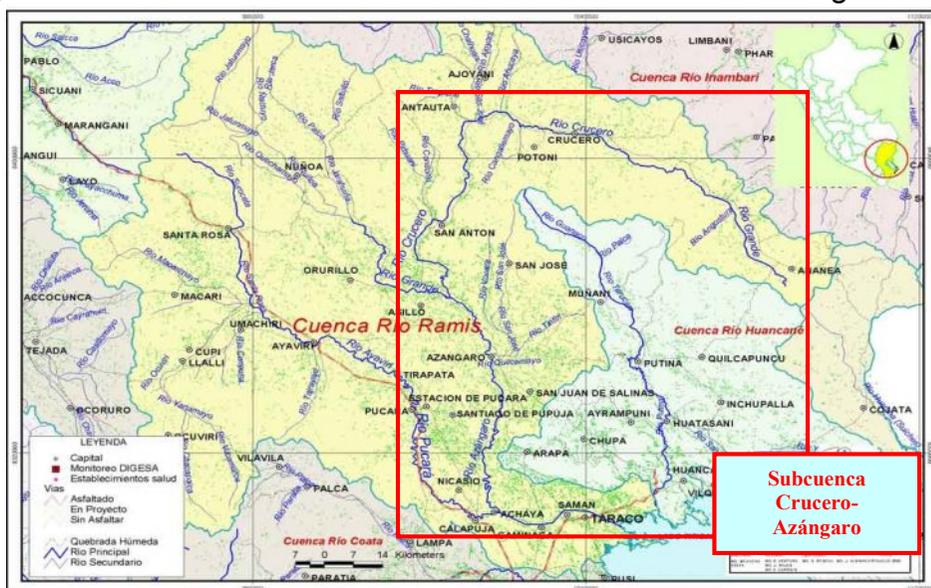
Se han realizado estudios diversos sobre contaminación de la cuenca Ramis, igualmente se realizaron intentos de dar solución, para ello se han organizado, por ejemplo, talleres con los mineros sin poder llegar a una solución definitiva. Por otro lado, los agricultores han solicitado la declaratoria de emergencia ambiental de la cuenca a través de memoriales y marchas de protesta, pero, igualmente los mineros utilizando las mismas estrategias mostraron su contrariedad y su no disponibilidad en suspender sus actividades mineras.

El CONAM (2006) realizó una evaluación ambiental en la cuenca Ramis, solicitando el control urgente de la descarga de sedimentos con alta carga de la actividad minera y recomienda la declaratoria de emergencia ambiental.

La cuenca del río Ramis se encuentra ubicada en el departamento fronterizo de Puno, enmarcándose en las provincias de Melgar y Azángaro; también parte de las provincias de Sandia, Lampa, Huancané, San Román, San Antonio de Putina y Carabaya.

Forma parte de la vertiente del Titicaca, limitando al norte con la cuenca del río Inambari, al sur con el Lago Titicaca y la cuenca del río Cabanillas, por el este con las cuencas del río Suches y Huancané y por el oeste con las cuencas de los ríos Vilcanota, Apurímac y Colca. Es importante señalar que el Titicaca es una cuenca endorreica y además es compartido por dos países Perú y Bolivia lo que hace que sea, por consiguiente transfronterizo.

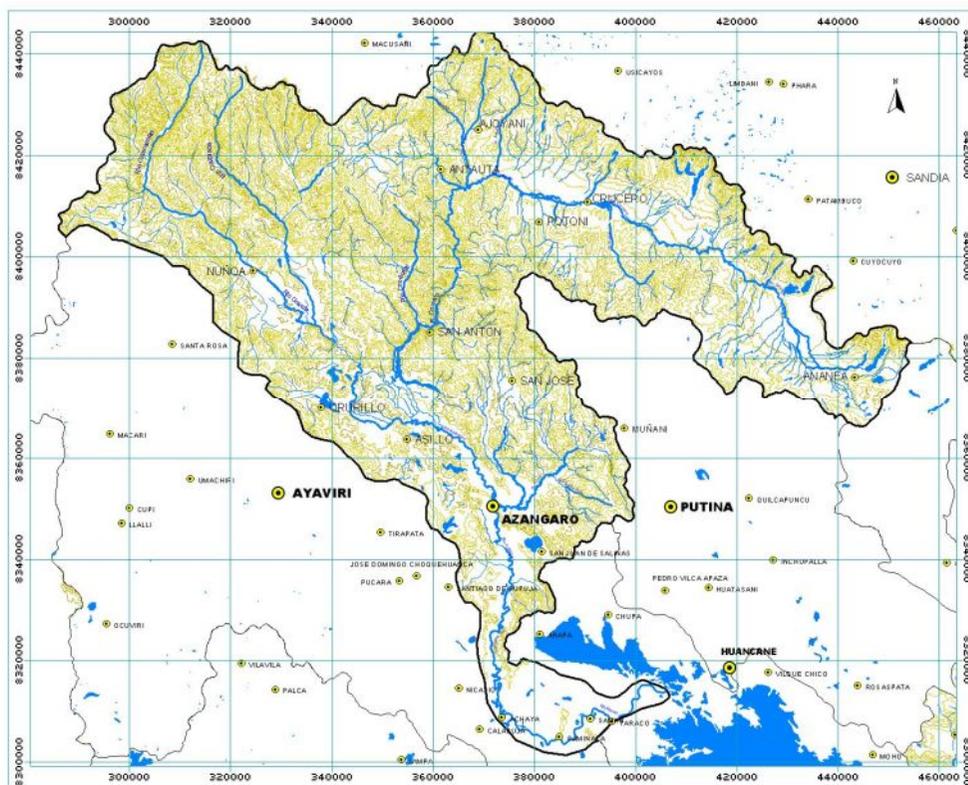
Figura Nro 01: Ubicación de la Subcuenca Crucero-Azángaro



Tomado del Mapa elaborado por DIGESA. Monitoreo de los recursos hídricos. www.digesa.sld.pe

El problema a investigar se circunscribe a la subcuenca Crucero-Azángaro que comprende las siguientes localidades: Ananea, Crucero, San Antón, Azángaro, Achaya, Saman, Taraco y finalmente Lago Titicaca

Figura Nro 02: Subcuenca Crucero-Azángaro



Fuente: Elaboración propia.

Durante su trayectoria, hasta la desembocadura en el Lago Titicaca, atraviesa diversas zonas cuyo desarrollo prioritario está conformado por la presencia de diversas actividades humanas como la minera (predominantemente la aurífera) en la parte alta de la cuenca, la agrícola en la parte media y baja de la cuenca y poblacional en todo su recorrido.

En esta subcuenca tanto en la parte media y baja es la actividad agropecuaria la predominante, siendo una de las cuencas lecheras del altiplano de Puno; la principal fuente de alimentación del ganado son los pastos cultivados regados con aguas de diversos sistemas de riego alimentados por aguas de la subcuenca Crucero-Azángaro, sin este sistema de riego sería improbable el desarrollo de esta actividad agropecuaria.

Es sumamente importante señalar que el nombre del río va tomando diferentes denominaciones en su curso, adoptando generalmente nombres de las poblaciones por donde cruza.

Características geográficas y demográficas

Cuadro 01: Datos geográficos y demográficos de la Subcuenca Crucero-Azángaro

Distrito	Provincia	Superficie Km²	Población Hab.	Densidad Poblacional Hab/ Km²	Altitud msnm
Crucero	Carabaya	836.37	9 288	11.11	4 190
Asillo	Azángaro	392.38	18 545	47.26	4 148
Potoni	Azángaro	602.95	10 130	16.80	4 148
San Anton	Azángaro	514.84	9 438	18.33	3 970
Ananea*	San Antonio de Poto	939.56	13 189	14.04	4 680

* En este distrito se ubican los lugares de explotación minera artesanal (La Rinconada y Cerro Lunar) a si como la minería informal (Ananea).

FUENTE: Elaboración propia.

En la subcuenca Crucero-Azángaro de la cuenca Ramis, el uso del agua en sus diferentes modalidades: minero, poblacional, agrícola, pesquero, pecuario, etc., genera conflictos, pero el mayor problema generado, actualmente, es por los mineros informales ubicados en la parte alta de la subcuenca y los agricultores ubicados en la parte media y baja de la subcuenca.

Este conflicto es marcado por el uso del agua, ya que la actividad minera informal genera contaminación fundamentalmente por sólidos en suspensión lo que evidentemente causa colmatación de los canales de riego ubicados en las partes media y baja de la subcuenca.

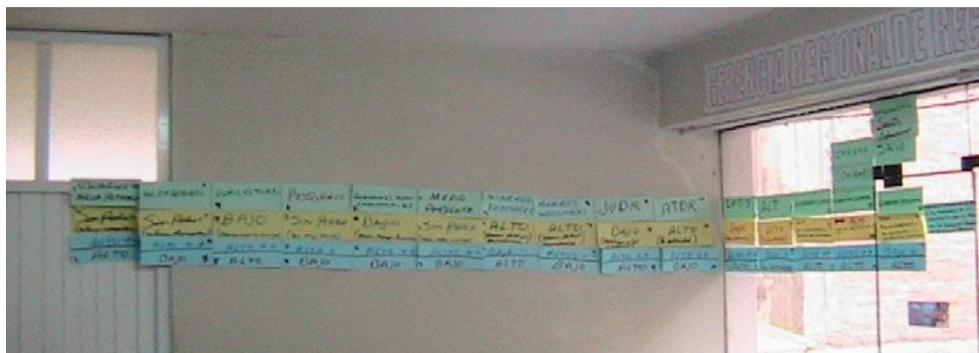
Este conflicto existente, es considerado por la Defensoría del Pueblo, como prioritario y un espacio urgente de manejo de conflictos, como se muestra en el Mapa de conflictos del Perú.

Identificación nominal.- Esta actividad ha sido realizada en el auditorium de la Subgerencia de Defensa Civil del Gobierno Regional de Puno con participación de los funcionarios de la Gerencia Regional de Recursos naturales y Medio Ambiente. Para ello fue necesario en el uso de la herramienta, el análisis de archivos, censos, informes (principalmente el informe de la consultoría sobre la sistematización de estudios sobre la contaminación de la cuenca del río Ramis), entre otros, que posee la Gerencia Regional. Este instrumento fue utilizado con el fin de identificar los actores en el conflicto generado por el uso del agua. Durante el proceso existió una participación activa de los funcionarios participantes, considerando que el tema de contaminación ambiental en la Región Puno es tratada en esta dependencia del Gobierno Regional de Puno.

En el análisis se encontraron los siguientes actores, a través de este instrumento de los SAS²:

- Medio Ambiente.
- Usuarios de Agua potable.
- Alpaqueros.
- Agricultores.
- Pesqueros
- Productores Agroindustriales
- Mineros formales.
- Mineros Informales.
- Junta de Usuarios del Distrito de Riego Ramis (JUDR)
- Administración técnica de Riego Ramis.
- Empresa Prestadora de Servicios de Saneamiento (EPSS)
- Autoridad Autónoma Binacional del lago Titicaca (ALT). Proyecto Especial Lago Titicaca (PELT)
- Gobierno regional de Puno (Defensa Civil, Educación, Salud, Dirección Regional de Energía y Minas).
- Gobierno central (INRENA, CONAM)
- Gobiernos locales.

Figura Nro 04 : Identificación nominal



Colaboración/Conflicto, Legitimidad, Intereses y Poder (CLIP).- Para la ejecución de este instrumento se realizó un taller promovido por la Gerencia Regional de Recursos Naturales y Medio Ambiente del Gobierno Regional de Puno en el auditorium de la Dirección Regional Agraria de Puno, donde participaron todos los actores encontrados en la identificación nominal, con el objetivo de generar los perfiles de los actores involucrados basados en el Poder, Intereses, Legitimidad y colaboración o conflicto continuo existentes.

En el desarrollo del taller hubo una serie de discrepancias debido a que se juntaron a todos los actores involucrados como no se había hecho antes, por ello el clima de trabajo no fue tan agradable, sino estuvo marcado por participaciones muy radicales y quizás hasta agresivas algunas veces, sin embargo, gracias a la participación de algunos funcionarios de la Gerencia Regional de Recursos Naturales y Medio Ambiente del Gobierno Regional de Puno, quienes actuaron como facilitadores, se evitó mayores enfrentamientos y se pudo concluir con el objetivo del uso del instrumento.

El resumen de este instrumento se presenta a continuación:

Cuadro 02: Identificación de actores y su relación en el conflicto por el agua en la subcuenca Crucero-Azángaro de la cuenca Ramis.

Actor individual o grupal	PODER		INTERESES		LEGITIMIDAD	
	Poder	Descripción	Intereses	Descripción	Legitimidad	Descripción
Medio Ambiente	Sin poder	Nadie por lo general lo defiende	Altos ++	Peligran los ecosistemas	Baja	No le reconocen legitimidad
Usuarios de agua potable	Sin poder	Sin representación y poder económico	Altos ++	Obtendrían agua no contaminada	Alta	Uso poblacional es prioritario
Alpaqueros	Sin poder	Sin representación y poder económico	Altos ++	Su producción en riesgo	Baja	Los otros actores no le reconocen
Agricultores	Bajo	Usan la fuerza en su reclamo	Altos ++	Canales de riego sin colmatación	Alta	Derecho al uso del agua
Pesqueros	Sin poder	Son muy pocos y sin representación	Altos ++	En riesgo su producción	Baja	Los otros actores no le reconocen
Productores Agroindustrial.	Bajo	Son pocos y sin poder económico	Altos ++	Productos contaminados	Baja	Participación parcial en la subcuenca
Mineros formales	Alto	Poseen poder económico	Baja -	Ganancias serían afectadas	Alta	Uso de agua es reconocida
Mineros informales	Alto	Poseen poder económico	Alto ++	Ganancias serían afectadas	Baja	Algunos actores no le reconocen
JUDR	Bajo	Pueden movilizar a los usuarios	Altos ++	Obtendrían mejora calidad de agua	Alta	Tienen derecho al uso del agua
ATDR	Alto	Autoridad de agua	Altos ++	Cumplirían su rol	Baja	Los actores cuestionan la autoridad
EPSyS	Bajo	Tienen	Altos	Deberán tratar	Alta	Es reconocida su

		información sobre el agua	++	las aguas residuales		derecho al uso
PELT (ALT)	Alto	Autoridad de la Cuenca Titicaca	Baja -	Relativo interés	Sin legitimidad	Los otros actores no le reconocen
Gobierno Regional Puno	Bajo	No tienen competencias	Baja -	Aun no cumplen su rol	Alto	Elegido democráticamente
Gobierno central	Alto	Potestad para resolver	Altos ++	Permitiría resolver mejor	Alta	Es legítimo y reconocido
Gobiernos locales	Alto	Autoridad política local	Alta ++	Es el más interesado	Alto	Es legítimo y reconocido

Con estos resultados se elaboró un cuadro para establecer las categorías de actores y posteriormente realizar un mapeo por medio del diagrama de Venn:

Figura Nro 04: Categoría de actores.

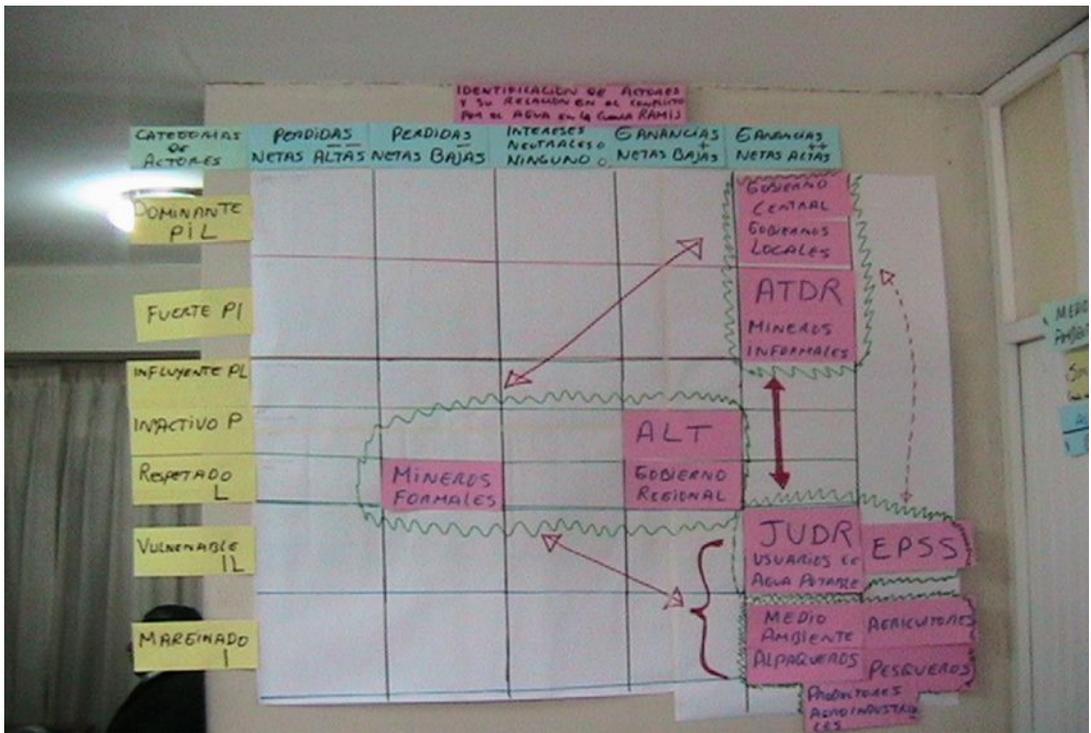
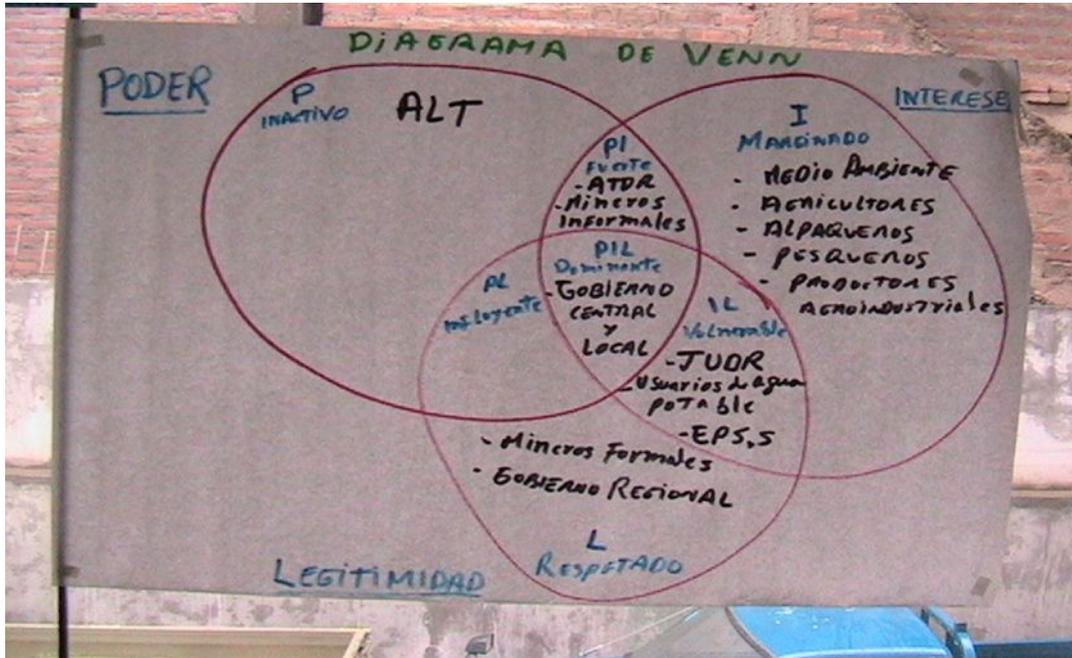
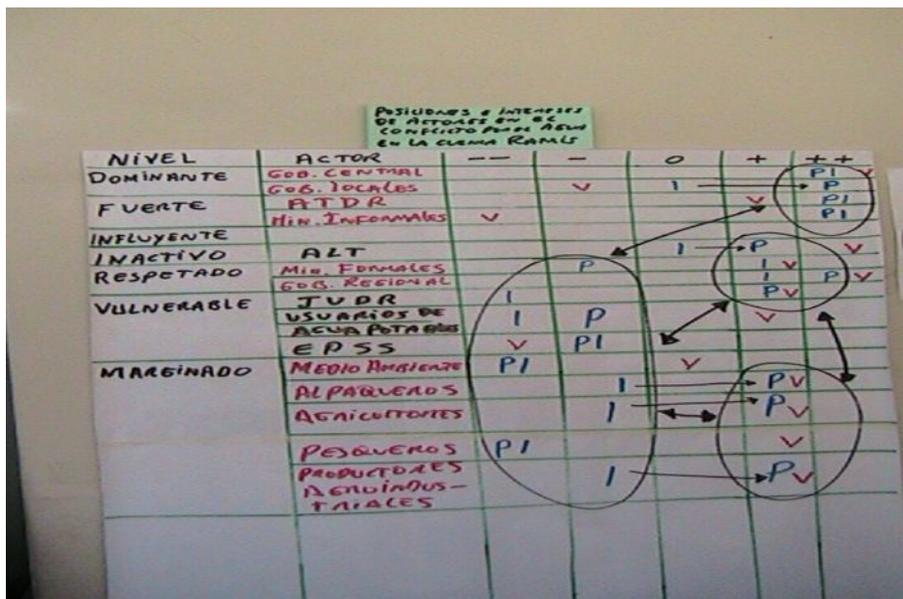


Figura Nro 05: Diagrama de Venn.



Posiciones e Intereses.- Este instrumento de los SAS², ha sido utilizado con el objetivo de determinar las distintas posiciones que los actores asumen en el momento y las que asumirán posteriormente cuando el escenario cambie con respecto al conflicto por el uso del agua en la cuenca Ramis, relacionado evidentemente con sus intereses reales.

Figura Nro 06: Posiciones y actores.



En el uso de este instrumento participaron solamente los funcionarios de la gerencia Regional de Recursos naturales y Medio Ambiente del gobierno regional de Puno.

Con estos datos encontrados se ha realizado la siguiente interpretación:

La actividad minera en la parte alta de la cuenca afecta la calidad del agua para los otros usuarios como los alpaqueros, usuarios de agua potable, el propio medio ambiente, agricultores, pesqueros, productores agroindustriales y a todos los usuarios de la Junta de Usuarios del Distrito de Riego Ramis (JUDRR); disminuyendo grandemente sus posibilidades de desarrollo y, por tanto, de salir del subdesarrollo en el que nos encontramos actualmente.

Las aguas del río Crucero-Azángaro, en su inicio, es decir en el distrito de Ananea ubicado en la parte alta de la subcuenca es contaminada por la actividad minera informal, por sólidos en suspensión, como resultado de las operaciones mineras en la explotación de oro bajo el sistema de tajo abierto, quienes al remover las tierras y lavarlas a fin de obtener oro regresan el agua al cauce del río pero con sólidos en suspensión, lo que evidentemente llega hasta la parte media y baja de la subcuenca causando la colmatación del lecho del río y de las tomas de riego y los canales de irrigación, con el consiguiente perjuicio de todas las actividades que se realizan como la actividad agrícola, pecuaria, pesquera e inclusive afectando el agua para consumo poblacional y finalmente afectando el ecosistema general.

Por otro lado, la contaminación de las aguas es producida por los mineros artesanales informales quienes explotan oro sin las consideraciones mínimas de los instrumentos de gestión ambiental, ubicados en los lugares de la Rinconada, Cerro Lunar y alrededores al distrito de Ananea; quienes en el proceso de explotación requieren del uso de mercurio cuyos residuos son transportados a la cabecera del río de la subcuenca Crucero-Azángaro. Estos mineros en el momento se encuentran en proceso de formalización, destacándose que este proceso es realizado en el nivel central más no en el nivel regional y/o local que es donde debería realizarse.

Es evidente que la contaminación de la cuenca Ramis por metales pesados y sus efectos en las especies ícticas, conforme lo muestran en un estudio la Facultad de Ingeniería de Minas de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno y la University of Montana Tech de Estados Unidos de América, quienes realizaron el estudio sobre la contaminación del lago Titicaca por Mercurio y otros elementos.

Cuadro 03: Resultados de calidad de agua, tomados en la cuenca.

Lugar	Descripción	Temp °C	Flujo cfs	pH	CE μ S/cm	Hg ng/L	Zn mg/L	SO4 mg/L
A	Entrada-L- Lunar de Oro	10.2	-	3.80	555	118	.342	265
B	Salida-L- Lunar de Oro	11.4	1.2	3.55	611	259	.918	261
C	Descarga adicional	13.3	0.5	3.53	659	81	.204	290
D	Salida-L-	7.1	3.5	6.17	247	45	.177	100

	Rinconada							
E	Río Grande-Saycotocha	-	-	6.63	131	-	.004	27.8
F	Río Cecilia-Desembocadura	11.1	2	5.09	1330	375	101.1	816
G	Río Crucero-Debajo de río Cecilia	8.2	-	6.72	254	60	4.06	86.7
H	Río Crucero-Cerca de C. Gutiérrez	9.1	47	8.00	428	<34	.033	93.7
I	Río Crucero-Cerca de Totorani	16	-	8.10	324	<34	.017	77.6
J	Río Crucero-Cerca de San Antón	11.7	44	7.88	354	<34	.011	79.3
K	Río Azángaro-Cerca de M Chico	9.4	215	8.27	680	<34	.005	225
L	Río Ramis-Saman	8.5	1200	8.24	737	36	.005	162
M	Río Ramis-Yanaoco	-	-	8.60	742	<34	.005	164

Elaborado por: University of Montana Tech-UNA Puno Perú.
Fuente: V Congreso Nacional de Minería. Huancayo Perú. 2004.

Esta investigación muestra que la contaminación del río Ramis en general es significativa, sobre todo a nivel local, lo que causa problemas en la calidad del agua.

Igualmente se realizaron análisis de mercurio en los peces del lago Titicaca, los cuales se muestran seguidamente:

Cuadro 04: Análisis de Mercurio en peces del Lago Titicaca.

Lu ga r	Fecha de muestr eo	Espe cies	Ma sa (g)	Long itud (mm)	Hg (µg /g)	Lu - G ar	Fecha de muestr eo	Espe cies	Ma sa (g)	Long itud (mm)	Hg (µg /g)
Y	12- Ene-01	Pejer rey	60	210	0.1 4	Y	11-Jul- 02	Peje rrey	61 0	427	0.3 8
Y	"	"	90	230	0.1 0	Y	"	"	39 7	381	0.3 1
Y	"	"	17 5	280	0.1 0	Y	"	"	34 0	366	0.6 3
Y	"	"	18 0	285	0.0 6	Y	"	"	28 4	335	0.1 2
Y	"	"	20 0	275	0.2 7	Y	"	"	19 8	320	0.2 0

Y	“	“	25 0	315	0.1 0	Y	“	“	17 0	320	0.1 4
Y	“	“	30 0	340	0.2 6	Y	“	“	11 3	305	0.2 5
Y	“	“	30 0	335	0.4 2	Y	“	“	11 3	320	0.2 0
Y	“	“	65 0	450	0.3 5	Y	“	“	85	274	0.2 1
Y	“	“	74 0	440	0.4 6	Y	“	“	85	280	0.1 8
P	11-Jul-02	“	11 3	323	0.2 1	Y	“	“	85	274	0.1 8
P	“	“	57	299	0.2 6	Y	“	“	57	250	0.1 7
P	“	“	57	259	0.1 8	Y	“	“	28	235	0.1 0
P	“	“	28	223	0.2 6	Y	“	“	28	229	0.1 6
P	“	“	14	183	0.2 8	Y	“	“	28	213	0.1 2
Y	11-Jul-02	Mauri	57	186	0.2 3	Y	11-Jul-02	Cara chi	28	146	0.4 0
Y	“	“	28	180	0.1 4	Y	“		57	158	0.1 9
Y	“	“	57	174	0.4 0	Y	“		28	134	0.3 1
Y	“	“	28	152	0.2 2	Y	“		28	128	0.1 9
Y		“	28	162	0.1 3	Y					
Y		“	57	192	0.5 2	Y	11-Jul-02	Such e	14 2	250	0.2 1
Y		“	57	192	0.1 4						

Lugares: Y=Puerto Río Ramis, villa de Yanaoco, al norte del Lago Titicaca; P=pescado del mercado de Puno.

Elaboración: Montana Tech University-EEUU. UNA Puno Perú.

Fuente: V Congreso Nacional de Minería. Huancayo Perú. 2004.

Este cuadro muestra que el contenido de mercurio en los peces se incrementa según el tamaño y peso, con valores de hasta 0.63 µg/g. Según US EPA el límite para el consumo humano es de 0.3 µg/g para Estados Unidos de América y de 0.5 µg/g para otros países. Además, se aprecia que los pejerreyes (pez introducido al lago Titicaca) que pesan más de 0.5 kg o miden más de 35 cm tiene concentraciones de mercurio que son una potencial preocupación y riesgo para la salud pública.

Es estrictamente necesario señalar que el mercurio es un metal líquido, brillante y pesado. Es usado en la separación del oro en los lavaderos de este metal por los mineros informales ubicados en la parte alta de la Subcuenca Crucero-Azángaro. Esta sustancia es toxica y bioacumulable, llegan al ser humano por los alimentos y el agua, especialmente por consumo de peces contaminados. Su peligrosidad en la Subcuenca es inminente por los hallazgos citados anteriormente.

Por otro lado, el Proyecto Especial Lago Titicaca (PELT) ha realizado una investigación sobre el nivel de contaminación de los recursos hídricos de la cuenca del Lago Titicaca y entre ellos el río Ramis, obteniéndose los siguientes resultados:

Cuadro 05: Niveles de metales pesados en la cuenca del río Ramis.

ESTACIONES DE MUESTREO	Arsénico (µg/l)	Cobre (µg/l)	Selenio (µg/l)	Estaño (µg/l)	Cadmio (µg/l)	Cromo (µg/l)	Niquel (µg/l)	Plomo (µg/l)	Zinc (µg/l)	Mercurio (µg/l)
Putina-Aguas arriba	12,45	<0,03	0,36	<1,42	<0,24	4,82	<2,03	2,14	<0,23	0.52
Putina-Aguas abajo	72,00	<0,03	0,14	50,42	1,33	110,20	161,3	10,64	0,57	<0.05
Ramis-Puente Saman	<4,02	0,03	<0,05	<1,42	<0,24	6,83	2,64	2,43	<0,23	<0.05
Ananea-Aguas abajo	<4,02	0,03	0,13	<1,42	<0,24	6,53	2,03	1,14	<0,23	0.30
Crucero-Aguas arriba	5,64	0,04	<0,05	<1,42	<0,24	3,54	3,93	1,68	<0,23	0.12
Crucero-Aguas abajo	4,02	0,04	<0,05	14,94	<0,24	5,36	10,40	1,06	<0,23	0.17
Confluencia Antauta	<4,02	0,03	<0,05	<1,42	<0,24	5,89	<2,03	<0,64	<0,23	0.31
San Antón-Agua arriba	36,65	0,03	0,17	<1,42	<0,24	3,49	2,89	1,37	<0,23	0.64
San Antón-Aguas abajo	<4,02	0,03	0,07	<1,42	<0,24	5,46	<2,03	4,50	<0,23	0.39
Azángaro-Aguas arriba (Pte. Llaraja)	16,37	0,04	<0,05	<1,42	<0,24	5,97	10,67	2,43	<0,23	0.32
Mina San Rafael-Aguas abajo	13,01	0,03	<0,05	<1,42	<0,24	4,25	5,34	2,75	<0,23	0.74

Elaborado por: Laboratorio de absorción atómica del PELT.
Fuente: PELT (2004)

Estos resultados grafican una cruda realidad que muchas veces no se quiere reconocer, la presencia de mercurio por encima de los límites máximo permisibles de 0.5 µg/l en las aguas de las localidades ubicadas en la Subcuenca Crucero-Azángaro.

Recientemente en la audiencia pública del Estudio de Impacto Ambiental para la prospección sísmica 2D y perforación de 13 pozos exploratorios en el Lote 105 de la Empresa SIBOIL S.A. (2007), en la línea de base ambiental respecto a la calidad del agua se aprecia que el mercurio se encuentra por encima de los Límites Máximo Permisibles conforme a la ley de aguas del Perú, en todos los puntos muestreados, incluido el río Ramis y el lago Titicaca. Encontrándose que los niveles de contaminación ambiental por metales como el mercurio, resultante de la actividad minera aumenta alarmantemente.

Cuadro 06: Resultados de análisis de aguas

Punto Muestreo	Lugar de referencia	pH	DBO	Aceites y grasas	Metales (mg/l)				
					Ba	Cd	Cr	Pb	Hg
EM-1	Río Ramis, a 20 metros aguas arriba del puente Collama.	7,93	12	0,8	<0,01	<0,001	<0,001	0,01	0,0005
EM-2	Río Pucara, a 20 metros aguas arriba del puente colgante Huasacocha.	7,95	9	2,8	<0,01	<0,001	<0,001	<0,001	0,0005
EM-3	Río Torococha, a 2Km aguas arriba de la descarga de las Lagunas de oxidación Chilla.	7,73	135	3,6	<0,01	<0,001	<0,001	<0,001	0,0026
EM-4	Río Paucarcollo, a 10 metros aguas arriba del puente Paucarcollo	9,05	2	1,0	<0,01	<0,001	<0,001	<0,001	0,0007
EM-5	Río Coata, a 20 metros aguas arriba del puente Coata Grande.	7,55	9	<0,5	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	0,0014
EM-6	Río Cabanilla, Sector Deustua Distrito de Cabana.	7,67	17	<0,5	<0,001	<0,001	<0,001	0,09	0,0016
EM-7	Lago Titicaca Sector Pirin Pusi.	8,81	120	1,7	0,59	0,008	0,005	0,005	0,0004
EM-8	Río Lampa, a 10 Km de Juliaca.	7,85	4	1,1	0,04	<0,001	<0,001	<0,001	0,0012
Limite Máximo Permisible, Clase I		5-9	5	1,5	0,10	0,01	0,005	0,005	0,0002
Limite Máximo Permisible, Clase VI		-	10	-----	-----	0,004	0,005	0,003	0,0002

Elaborado por: Servicios geográficos y medio ambiente SAC (GEMA). SIBOIL del Perú (2007)
Fuente: Audiencia de Estudio de Impacto Ambiental. Caracoto Puno Perú.

Sin embargo, es importante también señalar que en la subcuenca existe contaminación por coliformes fecales inclusive en niveles superiores para uso en riego; igualmente existe contaminación de las aguas superficiales por metales pesados (Salinas et al 2005).

Figura 07: Explotación del oro en la parte alta de la Subcuenca.



Figura 08: Colmatacion de tomas y canales de riego.



Los actores considerados como marginados y vulnerables se encuentran enfrentados muy fuertemente con el gobierno central, gobiernos locales, ATDR y mineros informales, dado que en la actualidad la gestión de los recursos hídricos no se realiza desde un enfoque de cuenca, ya que territorialmente un río cruza por varias provincias y distritos esta heterogeneidad se traduce en el momento en este caso.

Igualmente existe un enfrentamiento menos fuerte con los mineros formales, y a su vez éstos con el gobierno central y gobiernos locales, ATDR y mineros informales, sin embargo, son considerados como respetados y pueden jugar un papel importante en lo posterior.

Sin embargo, es importante resaltar que existe el canal abierto y puede mejorarse entre los marginados y vulnerables con el gobierno central, gobierno locales, ATDR y mineros informales; ya que a pesar que en el momento se encuentra enfrentados existe una columna vertebral que los une y los unirá por siempre: el recurso hídrico que cruza transversalmente todos sus intereses. Esto se podría considerar como una estrategia a fin de resolver el conflicto.

El papel del gobierno regional es importante, ya que es respetado, sin embargo, al no tener competencias transferidas desde el nivel central, se queda como respetado.

La Autoridad Autónoma Binacional del lago Titicaca es respetada igualmente por el papel que juega en este conflicto y puede ser un aliado importante.

Con el uso de la herramienta Posición e intereses, se ha permitido complementar con más valores e información, pudiéndose apreciar que los actores ubicados en el grupo de marginados, vulnerables y respetados pueden cambiar sus intereses a ganancias netas desde las pérdidas netas. Del mismo modo, los intereses de los gobiernos locales puede pasar a ganancias netas de la actual posición neutra o desinteresada.

Igualmente los alpaqueros, agricultores y productores agroindustriales podrían mejorar sus intereses conservando sus valores, al igual que los pesqueros y el medio ambiente que se ha considerado como un actor importante en este conflicto.

8.- LECCIONES APRENDIDAS

Los instrumentos de los SAS² como la Identificación nominal han permitido identificar al medio ambiente como un usuario más en este conflicto por el uso del agua, ya que evidentemente el medio ambiente como tal requiere el agua para el sostenimiento del ecosistema, sin embargo, ello normalmente no es reclamado por ningún actor y más aun en un conflicto donde los intereses se superponen al interés del propio ecosistema, por tanto, a la sostenibilidad ambiental.

En el uso del instrumento CLIP, la lección aprendida es que cuando se identifican a los principales actores en el conflicto es posible intentar resolver el mismo, en nuestro caso, el acuerdo llegado respecto a la formalización de la minería informal, principal causante del conflicto, y además compromiso asumido por los mineros informales participantes en el taller fue un logro importantísimo que marca el inicio de las otras acciones que se deben realizar en la resolución del conflicto, aunque algunos autores consideran que un conflicto socio-

ambiental no se resuelve sino se transforma, pero en ese proceso de transformación del conflicto el haber identificado el poder, intereses, su legitimidad y el nivel de compromiso y /o conflicto está ayudando en el difícil proceso de iniciar en el abordaje del conflicto.

En el uso del instrumento Posiciones e Intereses, una lección importante es que cuando existen intereses ocultos o no descritos generan problemas en el abordaje del conflicto, como lo fue en esta caso, ya que el unir en un mismo taller a los actores principales como agricultores y mineros informales, no fue nada fácil en la conducción del taller ya que las confrontaciones continuas fueron muchas veces inmanejable, pero creo que finalmente los instrumentos de los SAS² consideran estos detalles, los cuales, finalmente, con un buen manejo del tema permitió cumplir los objetivos planteados.

En el conflicto por el uso del agua, cuando no se identifican bien los actores que contaminan el río, podemos llegar a conclusiones equivocadas, lo que no quiere decir quitar responsabilidades a los principales actores contaminantes.

Los usuarios de agua para uso poblacional contribuyen a la contaminación del río, ello no hubiese sido posible de ser visualizado sin el uso de los instrumentos de los SAS², ya que lo primero que se piensa cuando hay contaminación del río es en la actividad minera y peor si es informal, sin embargo, también existen otros actores como los propio pobladores de toda la cuenca que sí están contaminando microbiológicamente al río.

1. Título de la experiencia

EXPERIENCIAS MUNICIPALES DE PARTICIPACIÓN EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE DESARROLLO. PROYECTO: CONSTRUCCIÓN DE MUROS DEFENSIVOS, COMUNIDAD SIQUIPAMPA GRANDE

2. Palabras claves

Investigación, proyecto, Constructos Sociales, SAS², SINFONIA, Siquipampa Grande - Tacopaya, Ciclo del Proyecto, Participación, Actor Local

3. Autora

Carmen L. Ramírez T.

4. Justificación de la experiencia

El siguiente documento es parte de los resultados de la investigación académica: “Experiencias Municipales de Participación en la Gestión de Proyectos de Desarrollo. Casos: municipio de Tacopaya y Sacambamba” realizada para optar al título de Licenciatura en Sociología en la Universidad Mayor de San Simón en la ciudad de Cochabamba.

La investigación describe y explica estrategias metodológicas de planificación participativa utilizadas en diferentes contextos, a través del análisis realizado a la gestión del ciclo del proyecto como un acompañamiento metodológico al proceso de participación de los actores locales (beneficiarios), Gobierno Municipal, Entidades Ejecutora y Financiera durante la gestión de dos proyectos: “Construcción de muros defensivos en la comunidad de Siquipampa Grande” y “Manejo de atajados y apoyo a la producción agropecuaria en las comunidades de Chaupicollo Alto y Bajo” en los municipios de Tacopaya y Sacabamba respectivamente, ambos localizados en el departamento de Cochabamba.

El documento, muestra los resultados de la aplicación de la herramienta “constructos sociales” a los beneficiarios y representantes del Gobierno Municipal, actores involucrados en el Proyecto: Construcción de Muros Defensivos de la comunidad Siquipampa Grande.

5. El propósito

La investigación utilizó un modelo metodológico sistémico desde una perspectiva de Seguimiento de Procesos SPro22 conformado por herramientas del SAS² y SINFONIA organizadas y articuladas entre sí. Las mismas facilitaron la recolección, análisis e interpretación de los datos obtenidos que permitieron una mejor comprensión de los procesos de desarrollo local y la propia investigación científica.

⇒ **SINFONIA (Sistémica Interpretación de la Naturaleza de Factores que Influyen sobre las Organizaciones y sus Nexos Internos y Ambientales)**²³

Es un modelo metodológico sistémico aplicable a la planificación, con una serie de etapas de análisis y de planificación que se articulan para proporcionar una mejor comprensión de la relación sistémica de factores y para el desarrollo de estrategias de actuación dentro de sistemas complejos.

Las etapas que se utilizaron en la metodología permitieron realizar el análisis sistémico de participación durante la gestión del Proyecto, éstas son: 1) pregunta orientadora 2) panorama del sistema 3) selección de factores, 4) definición de factores, 5) matriz de influencia, 6) estructura de efectos y 7) esquema axial. Los pasos del 1 al 4, también se utilizaron como primeros pasos para aplicar los constructos sociales de los SAS².

⇒ **Sistema de Análisis Social**²⁴ **SAS²**

Los SAS², representan también un modelo para la investigación colaborativa y la acción social que respalda el análisis de factores sociales y naturales por parte de los actores involucrados. Además, realiza un análisis social participativo y un manejo de procesos (planificación continua y flexible), adaptándose a las diversas disciplinas y percepciones culturales, diferentes niveles de análisis y sistemas de conocimiento, como la ciencia y el conocimiento local. Las técnicas y herramientas que se utilizan, promueven un enfoque estratégico a escala móvil y progresivo hacia la participación.

También, está enfocado hacia la cultura y el conocimiento, proporciona herramientas que permite reconstruir el conocimiento de los actores sobre la naturaleza, la sociedad y la historia, permitiendo develar lo que es cultural o socialmente distinto en cada uno de los sistemas de conocimiento. Además que los SAS²:

²² Se denomina SPro a las tareas de seleccionar procesos y observarlos de manera selectiva y sistemática, a fin de compararlos con otros procesos. Zimmermann & Engler (1996). Seguimiento de Procesos. Berlín: DO/KEK.

²³ SINFONIA, las herramientas -en su mayoría- fueron desarrollados por los alemanes: Hejo Heussen y Dirk Jung de la Consultora denkmodell. Heussen & Jung, (1997). SINFONIA. Berlín: Denkodell Dialog Desing

²⁴ El Sistema de Análisis Social SAS2, fue diseñado por Jacques M. Chevalier de la Universidad de Carleton con la colaboración de Michelle Bourasa y el apoyo del IDRC en Ottawa – Canadá. CHEVALIER, Jaques (2004). Sistema de Análisis Social 4.1. Pág: 5 – 9.

- ☑ *Promueve el análisis social participativo*; aborda aspectos sociales de los problemas de desarrollo, conduciendo a los actores a través de las fronteras geográficas y observa la forma en que las comunidades 'glocales' de interés actúan global y localmente al mismo tiempo.

- ☑ *Socializa las ciencias sociales*, utilizando un enfoque participativo.

- ☑ *Integra la investigación en acción*; promoviendo la integración de la investigación en acción.

- ☑ *Respaldar los sistemas que aprenden*; integra la investigación-acción, y opera entre formas simples y avanzadas de análisis.

Los métodos de los SAS², adaptados de la antropología y de la psicología social, señalan aspectos innovadores en su enfoque hacia la cultura, el conocimiento y el aprendizaje.

Con sus raíces en la Psicología de los Constructos Personales, ofrecen formas sencillas como avanzadas de fundarse en los sistemas de conocimiento y de **valores**, utilizando métodos que no contienen ideas o términos rígidos que ignoren las diferencias en cuanto al idioma y la cultura. Los participantes, no el facilitador, aplican su propio conocimiento y sistema de valores, mientras aprenden de otros y negocian puntos de vista a través de las fronteras sociales y culturales²⁵.

De los SAS² se utilizó la herramienta Constructos Sociales, apoyado por el software REP IV. Constructos Sociales²⁶, el cual fomenta un enfoque participativo para la investigación-acción, con el fin de comprender el conocimiento y los puntos de vista (o construcciones sociales) que los actores poseen sobre una determinada situación.

6. Contexto

Durante los últimos años, en Bolivia se han promulgado leyes como la Ley de Participación Popular y la Ley Orgánica de Municipalidades, entre otras, que han permitido a los actores sociales (Comunidades Indígenas, Comunidades Campesinas y Juntas Vecinales) integrarse en el escenario municipal como protagonistas de los procesos de desarrollo en diferentes espacios de planificación y toma de decisión.

Además, de contar con la Norma de la Planificación Participativa Municipal, como instrumento metodológico que enfatiza la participación de los actores sociales en los

²⁵ Resumen extractado de: CHEVALIER Jacques, BUCKLES, Daniel. Guía de conceptos y herramientas para la investigación colaborativa y la acción social. <http://www-sas-pm.com/>, 9 de octubre, 2006.

²⁶ CHEVALIER (2004). Constructos Sociales. En: Sistema de Análisis Social 4.1. Pág: 8-17.

diferentes procesos considerando su participación a partir de sus conocimientos involucrándolos en el diseño de su desarrollo, asegurando de esta manera que la inversión esté dirigida a satisfacer las demandas de la población objetivo. En este sentido, la planificación participativa forma parte del discurso que transita entre las Agencias de Cooperación de Desarrollo, Entidades Públicas y Privadas y Actores Locales.

Los proyectos de desarrollo buscan satisfacer las demandas y necesidades de los actores locales (comunidades indígenas y/o campesinas, OTBs, Organizaciones Económicas Campesinas); varios de ellos fracasaron sin lograr el impacto esperado, debido entre otras razones a que los actores locales no fueron consultados y como consecuencia no se logró el empoderamiento del proyecto.

El diseño del proyecto de construcción de muros defensivos ha sido elaborado en el marco de la Planificación Participativa Municipal; en tanto que el proyecto: Apoyo a la producción agropecuaria en las comunidades de Chaupicollo Alto y Bajo se elaboró con la metodología: Enfoque Demanda²⁷ diseñado por ATICA²⁸.

El proyecto *Construcción de muros defensivos* se localiza en la comunidad: Siquipampa Grande que forma parte de la sub central Kotumayu en el Cantón Ventilla, municipio Tacopaya del departamento de Cochabamba. Según el último Censo de Población y Vivienda 2001, la población del municipio alcanza a 11.968 hbtes; en la comunidad de Siquipampa Grande, según su dirigente Erasmo Felipe²⁹ la población alcanza a 123 hbtes.

En este sentido, se ha realizado el análisis de participación durante el ciclo del proyecto desde la percepción de los actores locales (beneficiarios del proyecto) y de la entidad ejecutora/ financiera además de ser Gobierno Municipal representada por el Oficial Mayor. El proyecto surgió por la demanda de los comunarios, porque en época de lluvia el cauce del río que rodea a la comunidad se desvía y provoca inundaciones y desastres en la zona.

El proceso metodológico que se empleó para la gestión del proyecto fue la Planificación Participativa Municipal; la demanda se realizó a través de la intervención de dirigentes de la comunidad y la sub central de Kotumayu que dieron a conocer la demanda al Gobierno Municipal en el Concejo Provincial de Participación Popular. El GM, después de analizar la propuesta: aspectos técnicos, sociales, económicos y sostenibilidad, efectuó las negociaciones pertinentes y el equipo técnico del GM se encargó de la elaboración del proyecto y su inclusión en el POA³⁰

²⁷ Enfoque Demanda. Metodología diseñada por ATICA. Pone en común las aspiraciones de la comunidad, discutiendo la finalidad de la demanda: el qué, para qué y cómo; a través del proceso de profundización, donde una demanda genuina definida por la comunidad alcanza a ser una demanda calificada. ATICA (2002). Demanda Calificada. Nota Conceptual 1. Cochabamba: COSUDE.

²⁸ ATICA (Agua, Tierra, Campesina) es un programa que se ejecuta dentro del Convenio Bilateral entre el Gobierno de Bolivia y la Agencia para el Desarrollo y la Cooperación COSUDE. [http://. Alianzascampesinas.org/atica1.html](http://.Alianzascampesinas.org/atica1.html)

²⁹ Entrevista a Erasmo Felipe, Presidente de la comunidad de Siquipampa Grande, 10 de julio 2004.

³⁰ POA, es un proceso social sistemático, donde se define de manera participativa los objetivos y metas que se quieren lograr, estableciendo una estrategia general para alcanzar los mismos y desarrollando una jerarquía completa de planes

7. Desarrollo de la experiencia

Para cumplir con los objetivos de la investigación, se utilizó y aplicó la herramienta genérica: Constructos Sociales tanto a los comunarios de Siquipampa Grande como al representante del Gobierno Municipal, asimismo, se trabajo en gabinete para el análisis de participación de los actores durante el ciclo del proyecto.

Previo a la descripción del proceso de la experiencia, es importante considerar que el objetivo de la herramienta es:

Constructos Sociales

Ayuda a reconstruir el conocimiento de los actores; revela lo que es cultural o socialmente distinto en cada uno de los sistemas de aprendizaje. Por medio del uso de palabras e ideas de los actores involucrados

Principios

- El sentido que le dé a una determinada situación, depende del lenguaje empleado y las ideas que se comuniquen mediante el uso de palabras.
- La interpretación de la realidad, se basa en la forma en que usted crea y organice las siguientes categorías:

Dominios (elemento clave)	Proyecto
Elementos	Factores (procesos y actores) que intervienen en el ciclo del Proyecto , como: Planificación, Gobierno Municipal, etc.
Constructos	Consisten en los <i>Niveles de similitud y diferencia que se observa entre elementos, como: participativo - no</i>

	<i>participativo; beneficioso-no beneficioso....</i>
Relaciones	Entre los dominios, elementos y los niveles de similitud o diferencia entre estos

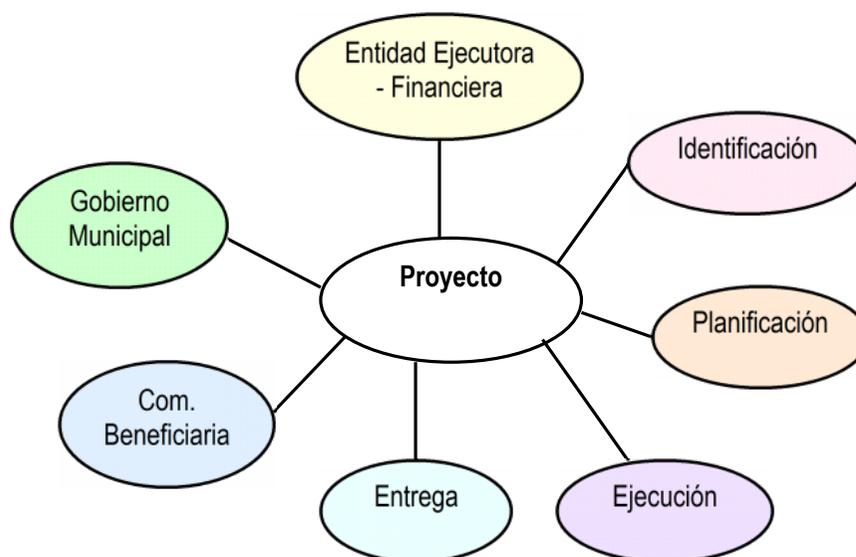
- Los vínculos estrechos que se establezcan entre el dominio, los elementos y los constructos pueden tomar diversas formas como: descripción de asociaciones entre diferentes aspectos (si A, entonces B), la comprensión entre similitudes y diferencias (A es igual a B, pero diferente de C), la identificación de causas y efectos (A causa B), o la selección de mecanismos para lograr metas trazadas (debemos hacer A para llegar a B).
- Los sistemas de constructos, pueden crear oportunidades para el aprendizaje, tal como la superación de la inflexibilidad, la fragmentación, el desacuerdo, los malos entendidos y la confusión.
- Al enterarse de los constructos se pueden aprender y aplicar nuevas perspectivas
- Se pueden probar los constructos cotejándolos con la realidad, y desarrollar nueva relaciones entre el ámbito, los elementos y los constructos.

PROCESO

I. COMUNIDAD SIQUIPAMPA GRANDE

El taller se realizó el 10 de julio del 2004 en la comunidad de Siquipampa Grande, con 23 comunarios, del total solo 4 mujeres y el resto varones, la diferencia se debe a que los hombres son quienes asisten a las reuniones comunales en cambio la participación de las mujeres se reduce –en su mayoría- a las viudas o como representante del esposo porque éste se encontraba ausente.

1. En gabinete, se identificaron (elementos) los actores (Gobierno Municipal, Comunidad beneficiaria, etc.) y las etapas que sigue el proyecto (idea, planificación, etc.), visualizadas en el panorama del sistema:



2. Seguidamente, también en gabinete, se estableció la valoración del 1 al 5, que no significa una escala jerárquica de valores sino una apreciación cualitativa de construcciones sociales o *características* por parte de los actores/procesos (elementos). Los elementos son valorados a partir la siguiente escala:

++	+	Neutro/no aplica	-	--
1	2	3	4	5

3. A partir, de la valoración anterior, se formulan las preguntas orientadoras: ¿La idea (elemento) del proyecto ha sido participativa (constructo) o no?

¿En que medida (++, +, 0, -, - -)? Se sigue el mismo procedimiento para los demás elementos. Los datos obtenidos se vacían en el programa REP IV y se proceda al análisis de los resultados obtenidos, visualizados en los gráficos: Display, Focus y Prind Grid³¹. Los resultados obtenidos en el taller se presentan en el siguiente cuadro: **Actores Locales**

³¹ Chevalier, 2004: 8-17

Construccto / Elementos	Idea	Planificación	Ejecución	Entrega	Com. Beneficiaria	Gobierno Municipal	Entidad Ejecutora y Financiera
No participativo (1)	5	4	5	3	5	4	4
Participativo (5)							
No beneficioso (1)	5	4	4	4	5	4	3
Beneficioso (5)							
Caro (1)	2	4	2	3	4	2	1
Barato (5)							
Mucho tiempo (1)	4	4	2	3	2	4	3
Poco tiempo (5)							
Varones (1)	5	1	4	3	4	3	3
Varones y mujeres (5)							
Conocimiento técnico (1)	5	2	2	3	5	1	1
Conocimiento local (5)							

Fuente: Elaboración en base a datos obtenidos en el Taller con beneficiarios, 10 de julio 2004

Interpretación

4. Para la **interpretación** de los resultados obtenidos, se reúne en un solo grupo a los elementos que son similares (son similares cuando presentan puntuaciones similares para la mayoría de los constructos).

La idea del proyecto surgió con la participación de toda la comunidad beneficiaria (varones y mujeres), los problemas causados por las inundaciones de los desbordes del río ocasionaron pérdidas económicas en los pobladores; Felipe, comenta al respecto: *“la solución al problema de río ha sido la construcción de los muros, para proteger nuestra tierra pero ha*

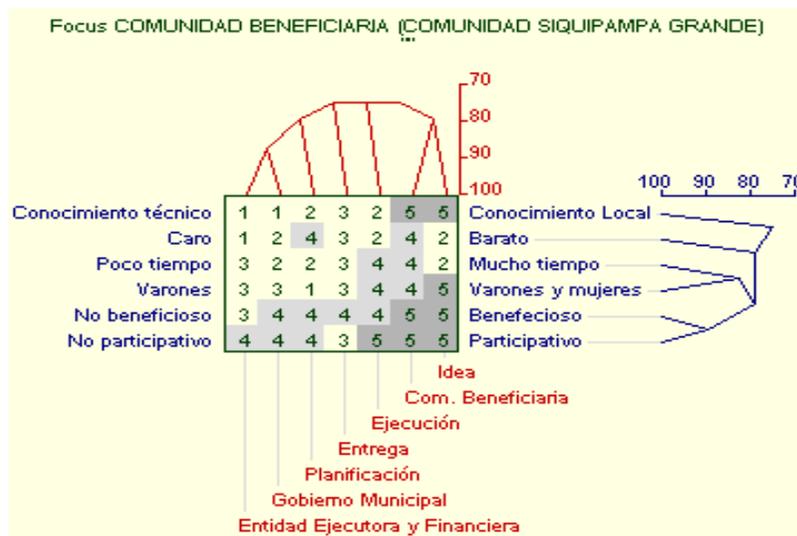
tardado un poco, el agua ha destrozado nuestra iglesia y algunas casas”³². Asimismo, los beneficiarios, han participado durante todo el ciclo del proyecto, su contraparte se ha traducido en mano de obra no calificada y el acopio de material de la zona: arena y piedra.

El Gobierno Municipal, también ha participado como entidad ejecutora-financiera con personal técnico contratado que dirigió al grupo de beneficiarios varones que participaron en la ejecución del proyecto, además de ser los principales financieros, siendo la fase operativa se requiere de una mayor inversión económica.

5. Diferencia y similitud entre elementos

El nivel de diferencia y similitud entre elementos se visualiza en la ventana FOCUS del programa Rep IV.

Diferencias y similitudes



Fuente: Elaboración en base a datos obtenidos en el Taller con beneficiarios, 10 de julio 2004

También, puede obtenerse los resultados por medio del cálculo matemático:

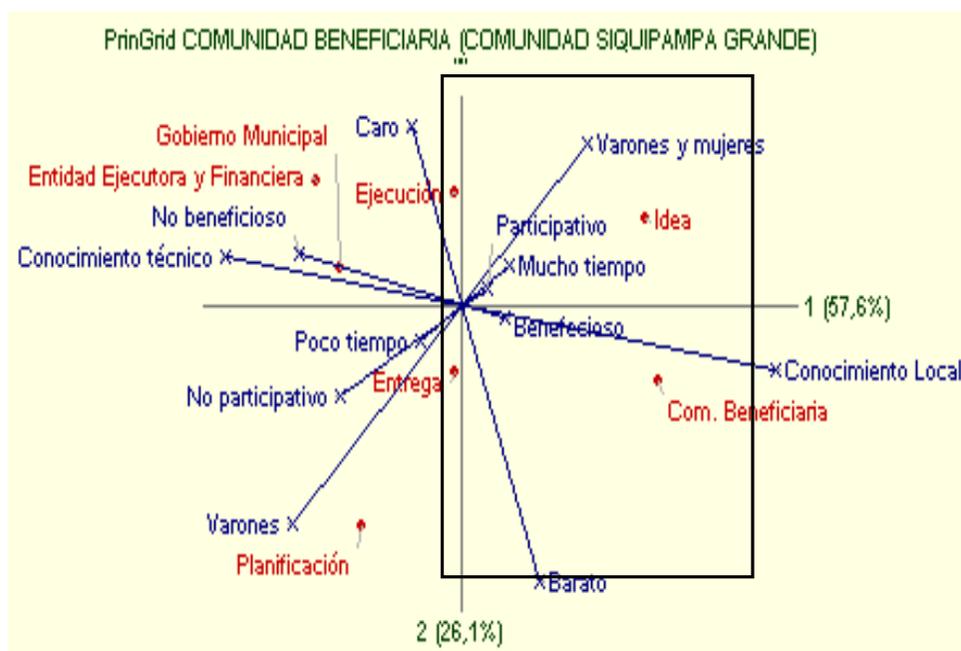
- a) Reúna en un solo grupo dos o más elementos similares,

- b) Sume las diferencias de los puntajes obtenidos para un mismo elemento, y divida este número entre la diferencia máxima total para todos los puntajes, excluya de estos puntajes las calificaciones neutras (3)³³.
- c) Por ejemplo: las diferencias entre los puntajes que se anotaron para los elementos Gobierno Municipal y Entidad Ejecutora-Financiera suman 3, y la diferencia máxima total es 28= {(5-1) x 6}. Ello produce la diferencia de 10 % (3/28), analizando desde otro punto de ángulo entre estos dos elementos, existe un 90 % de similitud. De similar manera se procede al cálculo de diferencias y similitudes entre constructos.

6. Espectro de valoraciones

El programa REP IV, a través de los resultados obtenidos en la ventana PrinGrid se visualiza a los elementos y constructos ubicados en un espacio “*n-dimensional*” y se interpretan los niveles de concordancia, diferencia, inflexibilidad y fragmentación que existe entre los mismos (Brian R & Mildred L G 2004: 16).

El gráfico PrinGrid, muestra la relación entre constructos y elementos (actores y etapas del ciclo del proyecto) en el espectro de valoraciones, mostrando al sistema en su totalidad.



Fuente: Elaboración en base a datos obtenidos en el Taller con beneficiarios, 10 de julio 2004

³³ Chevalier, 2004: 8-17

Los cuadrantes del extremo derecho reflejan que el proyecto beneficia a la comunidad en su conjunto. La participación de los actores a través de su conocimiento local ha logrado que su demanda se traduzca en proyecto y se ejecute (aunque no en su totalidad), a pesar que se ha demorando un poco de tiempo. Su contraparte en el proyecto se ha traducido en mano de obra no calificada, acopio de material existente en la zona, valorándose económicamente, razón por lo que el aporte económico en efectivo fue mínimo.

II. GOBIERNO MUNICIPAL.

El Gobierno Municipal de Tacopaya durante el proceso del proyecto también participó como entidad ejecutora y financiera, siendo representada por el Ing. Jhonny Schneider; su opinión respecto a los otros actores que intervienen y las etapas del ciclo del proyecto se reflejan a continuación.

Gobierno Municipal



Fuente: Elaboración en base a entrevista a Ing. Schneider, 14 de julio 2004

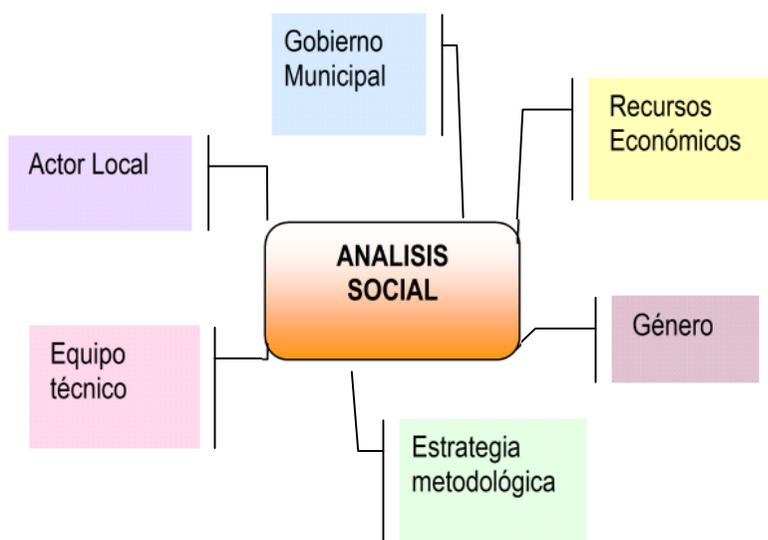
La idea del proyecto surge con la participación de los varones y mujeres de la comunidad, a partir de la necesidad que tienen de recuperar los suelos que eran utilizados para sus sembradíos. La demanda ha sido atendida rápidamente, en tanto que la contraparte de la comunidad beneficiaria para la ejecución del proyecto se tradujo en el acopio de material de la zona (piedra, arena) y mano de obra no calificada.

La planificación es una de las fases operativas en las que predomina el conocimiento técnico, la comunidad participa representada por los varones que aportan con el conocimiento que tienen de experiencias pasadas relacionadas al proyecto demandado. Esta fase no necesitó de mucho tiempo tampoco de inversión económica.

III. ANÁLISIS DE PARTICIPACION SOCIAL EN EL CICLO DEL PROYECTO

Con la información obtenida en el trabajo de campo, en gabinete se realizó el *análisis social de participación* con la colaboración del equipo de trabajo de Emprende SRL, debido a que no se pudo realizar un taller reuniendo tanto a los comunarios como a los representantes del gobierno municipal. El procedimiento de aplicación de constructos fue el mismo, sin embargo, en esta parte se agregó la definición (descripción) de los elementos como constructos). A continuación se describe el proceso:

1. Panorama del sistema



2. Descripción de los elementos

DESCRIPCIÓN DE LOS ELEMENTOS

Elementos	Descripción
Gobierno Municipal	Instancia autónoma del Estado, con potestad normativa, ejecutiva, administrativa y técnica en el ámbito de su jurisdicción.
Recursos Económicos	Dinero en efectivo
Género	Participación equitativa entre hombres y mujeres; además del acceso, manejo, uso y control de los recursos.
Estrategia Metodológica	Guía de trabajo compartido por las personas que guían el proceso del ciclo

	del proyecto.
Equipo Técnico	Personas que ejecutan el proyecto
Actor Local	Comunarios y comunarias de Siquipampa Grande

Fuente: Elaboración en base a sondeo a los actores

3. Descripción de constructos

Constructos	Descripción
Social (1) Técnico (5)	La característica del actor
Externo (1) Local (5)	Distingue al actor por el lugar de residencia, si vive en la zona o no
Participativo (1) Excluyente (5)	Participación del actor en los procesos durante el ciclo del proyecto
Accesible (1) Inaccesible (5)	Abierto para dialogar con los demás actores
Permanente (1) Intermitente (5)	Su permanencia en el área de influencia del proyecto

Fuente: Elaboración propia

4. La valoración es la misma que en los casos anteriores, escala del 1 al 5 y como elemento nulo se mantiene el 3.

5. Se procedió al llenado de la matriz y posteriormente a su **Interpretación**.

	Actor Local	Equipo Técnico	Estrategia Metodológica	Género	Recursos Económicos	Gobierno Municipal
Permanente (1)	1	4	3	1	4	2
Intermitente (5)						
Accesible (1)	1	2	2	3	2	2
Inaccesible (5)						

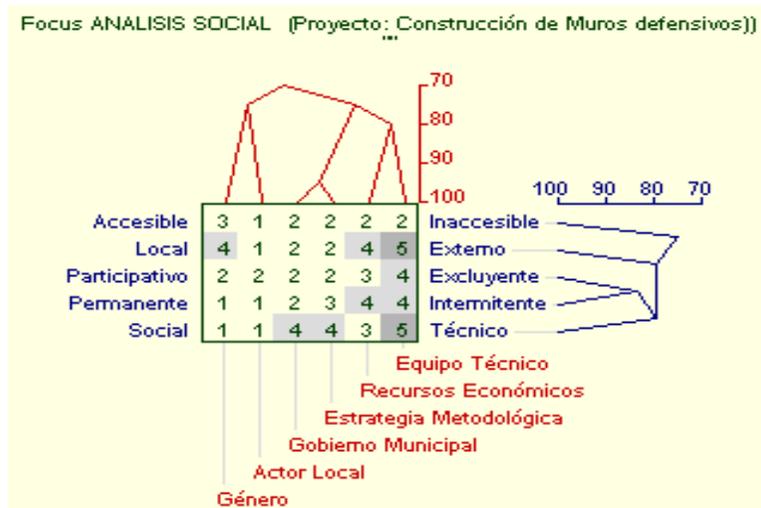
Participativo (1)	2	4	2	2	3	2
Excluyente (5)						
Social (1)	1	5	4	1	3	4
Técnico (5)						

Fuente: Elaboración en gabinete

El actor local o beneficiario permanece en la zona durante el proceso del ciclo del proyecto siendo accesible con los otros actores, además que existió equidad de género en su participación. Por el contrario, el equipo técnico está constituido por profesionales externos que permanecieron en la zona de acción el tiempo que duró el proyecto, en su participación se ha notado un poco de exclusión porque el trabajo durante las fases de planificación y ejecución del proyecto fue en gran medida técnica, sin embargo, dirigieron la ejecución del proyecto y a los actores locales en la construcción de los muros.

La metodología utilizada ha sido diseñada por técnicos externos al Gobierno Municipal, ellos simplemente se remitieron a su implementación. La mayoría de los actores locales no conocen “científicamente” la metodología, sino por las experiencias en los distintos procesos de planificación en el interior de sus organizaciones (Sindicatos, Sub Centrales, Centrales, Federación y Gobierno Municipal).

6. Diferencias y similitudes

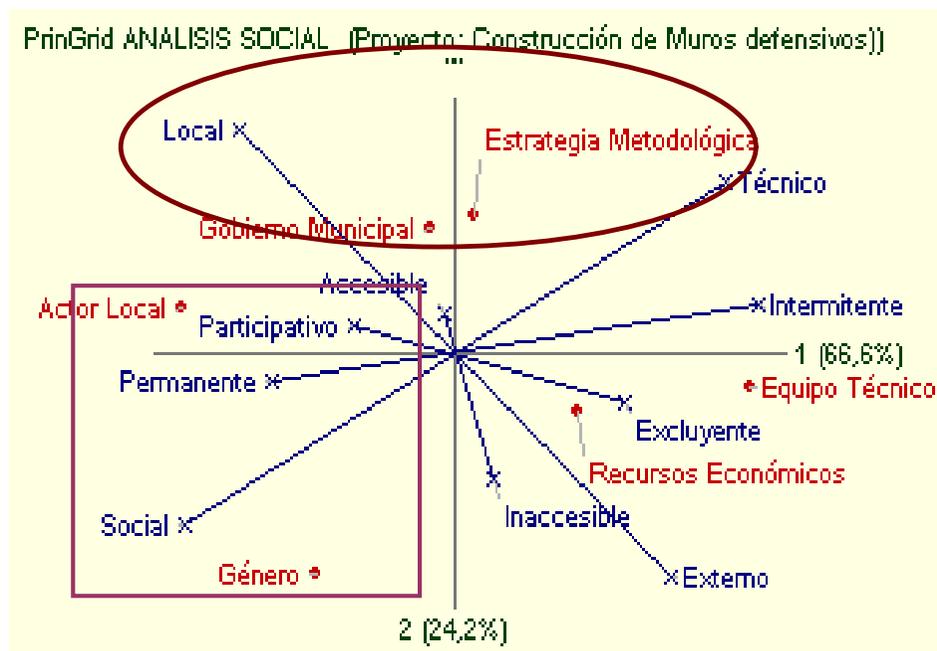


Fuente: Elaboración propia

El Gobierno Municipal y la estrategia metodológica tienen 95% de similitud. El personal técnico conoce el proceso de la metodología utilizada. La participación de ambos es técnica, el GM es accesible en la medida que considere las sugerencias de parte de los actores locales.

Existe 80% de similitud entre el equipo técnico y los recursos económicos. Durante el proceso del proyecto, el equipo técnico que es externo permanece en la zona durante la ejecución, de manera similar ocurre con los recursos económicos que se disponen simplemente para el proyecto.

7. Ubicación de los elementos y constructos en el **espectro de valoraciones**.



Fuente: Elaboración propia

Cuadrante centro superior: el personal del Gobierno Municipal conoce y maneja técnicamente (científicamente) la metodología Planificación Participativa Municipal porque la utiliza frecuentemente para la elaboración de instrumentos de planificación (PDM, PMOT) o proyectos que son incluidos en el POA, además, de ser parte de las políticas públicas del Gobierno Estatal. Como requisito de la metodología se tiene la participación proactiva y sinérgica de los actores, generando un intercambio de conocimiento entre los actores locales y personal del Gobierno Municipal.

Cuadrante izquierdo: la participación de los actores locales (varones y mujeres) en el proceso del proyecto ha sido permanente, portándose accesibles a los comentarios /sugerencias de los técnicos. Las sugerencias y aportes de los actores fue importante porque conocen sus necesidades y los técnicos conocen la forma técnica de satisfacer dichas necesidades, tratando de realizar un trabajo conjunto entre los beneficiarios y técnicos aunque cada uno tiene sus propias características.

Las acciones

Al principio los actores no comprendían cual era el proceso, sin embargo, cuando se les explicó se trató de recordar cómo fue el proceso del ciclo del proyecto desde la identificación hasta ese momento que dejaba solo pendiente la entrega de obras. Se utilizó el lenguaje local y la facilitación tuvo la colaboración del Agente Cantonal que traducía del castellano al quechua porque los comunarios hablaban su idioma madre, además, se contó con el apoyo del dirigente de la Comunidad apoyando en la retrospectiva del proyecto.

8. Lecciones aprendidas

La participación de los actores en la gestión de proyectos se refleja en diferentes niveles, desde la identificación de la demanda hasta su culminación, que se manifiesta a través del diálogo proactivo y sinérgico entre las partes, logrando establecer relaciones de integración e intercambio de conocimiento³⁴ de los involucrados.

En el proyecto: “Construcción de muros defensivos” en el municipio de Tacopaya, la participación de los actores sociales se dio con carácter proactivo y sinérgico entre el grupo meta y el GM, en especial en los momentos de identificación y ejecución del proyecto, a pesar que éste presentó características enteramente técnicas.

En la gestión de proyectos se distinguen relaciones de dependencia o inferioridad - superioridad entre los actores.

Al momento de reconstruir el conocimiento local (propio de los actores sociales) se percibe que son más aportes masculinos que femeninos, sin embargo, con el transcurso de los años se ha ido incrementado la presencia de la mujer en algunos niveles de toma de decisión, proporcionalmente menor a la del varón.

El apoyo financiero/técnico de las Agencias de Cooperación, Entidades Ejecutoras/ONGs para la ejecución de proyectos -en especial en el área rural- deben dejar de ser percibidos por los actores locales y por los mismos como una ayuda asistencialista que les va a permitir solucionar sus necesidades/problemas mientras dure el proyecto, sino como un apoyo financiero/técnico que les permitirá buscar e identificar sus potencialidades en el municipio/región para lograr un desarrollo y éste sea sostenible.

³⁴ Coelho, dice: *...estamos constantemente observando y siendo observados. Para un extranjero que no es capaz de leer las señales de la estepa, todo está bajo control, y todo lo que ve son los caballos y los jinetes. Para nosotros, que hemos sido educados aquí, sabemos ver las yurtas, las casas circulares que se mezclan con el paisaje. sabemos leer lo que sucede, observando como se mueven y que dirección toman los jinetes; antiguamente, la supervivencia de la tribu dependía de esta capacidad, pues había enemigos, invasores y contrabandistas (1995: 264).*

La estrategia metodológica que se utiliza en la gestión de proyectos, determina su trayectoria y llega a influir en la participación de los actores y los resultados a obtenerse.

Con el modelo metodológico sistémico: SAS², SINFONIA y sus herramientas se concibe al proyecto en su totalidad. Las etapas / fases del ciclo del proyecto al estar articuladas entre sí, con su propia dinámica y complejidad permiten develar la participación de los actores sociales desde su perspectiva y conocimiento local.

Aunque los instrumentos metodológicos sean tecnológicamente sofisticados, como Constructos Sociales y el software Rep IV (que buscan recuperar y valorar el conocimiento local de los actores sociales de forma individual y / o colectivo) requieren como pilar fundamental la participación de los actores: hombres y mujeres además, que las herramientas puedan ser aplicadas por los facilitadores a escala móvil es decir, utilizando las mismas de acuerdo a la situación en que se encuentren.