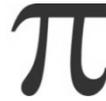




UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



DEPARTAMENTO  
DE PROYECTOS  
DE INGENIERÍA



GEDCE  
Grupo de Estudios en  
Desarrollo, Cooperación y Ética

# CUADERNOS DE INVESTIGACIÓN EN PROCESOS DE DESARROLLO Nº 6

El enfoque Almanario como catalizador para el desarrollo de las capacidades colectivas y el fortalecimiento de la agencia fuerte. Estudio de caso en el contexto indígena de Sipacapa. Guatemala.

**Sarai Fariñas Ausina**



Grupo de Estudios en Desarrollo, Cooperación y Ética  
Departamento de Proyectos de Ingeniería  
Universitat Politècnica de València

Camino de Vera s/n  
46022 VALENCIA  
Tel.: (00 34) 963879860  
Fax: (00 34) 963879869

gedce@upvnet.upv.es  
<http://gedce.webs.upv.es>

**El Enfoque Almanario como catalizador para el desarrollo de las capacidades colectivas y el fortalecimiento de la agencia fuerte. Estudio de caso en el contexto indígena de Sipacapa. Guatemala.**

Sarai Fariñas Ausina

Editores: Alejandra Boni Aristizábal y Jordi Peris Blanes

Cuadernos de Investigación en Procesos de Desarrollo  
Número 6  
Febrero 2011

ISSN 2172-0312



**Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 3.0 España**

Este documento está bajo una licencia de Creative Commons. Se permite libremente copiar, distribuir y comunicar públicamente esta obra siempre y cuando se reconozca la autoría y no se use para fines comerciales. No se puede alterar, transformar o generar una obra derivada a partir de esta obra.

Licencia completa:  
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/>

## ÍNDICE

1	Introducción .....	6
2	Contextualización de la investigación .....	7
2.1	El PPD Guatemala. ....	7
2.2	El enfoque Almanario .....	8
3	Marco conceptual.....	13
3.1	Agencia en la planificación del desarrollo. ....	13
3.2	Enfoque de capacidades y agencia fuerte .....	14
3.3	Capacidades colectivas y participación .....	15
3.4	Empoderamiento. Poder para llevar a cabo la acción.....	16
3.5	La responsabilidad hacia los demás .....	16
4	Metodología de la investigación.....	18
4.1	Hipótesis .....	18
4.2	El paradigma interpretativista .....	18
4.3	Justificación metodológica .....	20
4.3.1	El estudio de casos.....	20
4.3.2	La selección comunitaria .....	20
4.3.3	Técnicas empleadas.....	21
4.3.4	Sistematización de la información obtenida .....	23
5	Análisis y discusión. Expandiendo capacidades y agencia colectiva .....	25
6	Conclusiones y Recomendaciones.....	33
6.1	Conclusiones.....	33
6.2	Recomendaciones.....	34
	BIBLIOGRAFÍA .....	35

## **Figuras**

Figura 1. Actores del PPD Guatemala.....	8
Figura 2. Página 4 del Almanario. Recorrido para hacer el diagnóstico.....	11
Figura 3. Página 7 del Almanario. Posibles problemas del proyecto y soluciones para prevenirlos.....	11
Figura 4. Página 17 del Almanario.Organización, aportes y valoración mensual.....	11
Figura 5. Fotografía de la revisión del Almanario por la Junta Directiva de la OCB .....	11
Figura 6. Técnicas empleadas en la recogida de información .....	24

## **Tablas**

Tabla 1.Características del instrumento “Almanario” .....	10
---	----

## **SIGLAS**

<b>CDN</b>	<b>Comité Directivo Nacional</b>
<b>COCODES</b>	<b>Consejos comunitarios de desarrollo</b>
<b>DRP</b>	<b>Diagnóstico Rural Participativo</b>
<b>FMAM/GEF</b>	<b>Fondo para el Medio Ambiente Mundial/Global Environmental Facility</b>
<b>OCB</b>	<b>Organización comunitaria de base</b>
<b>PNUD</b>	<b>Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo</b>
<b>PPD/SGP</b>	<b>Programa de Pequeñas Donaciones/Small Grants Program</b>
<b>UNOPS</b>	<b>United Nations Office for Project Services</b>

## 1 Introducción

La investigación que se presenta a continuación parte de un estudio de caso en una de las zonas rurales indígenas de Guatemala con las que trabaja el Programa de Pequeñas Donaciones (PPD, siglas en español) o Small Grants Program (SGP, siglas en inglés) del Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM en español) o Global Environment Facility (GEF en inglés) administrado por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

La recogida de información tiene lugar durante los cuatro meses del período de prácticas que complementa la parte teórica del máster en Políticas y Procesos de Desarrollo y se lleva a cabo en la zona de Sipacapa, departamento de San Marcos.

Partiendo de la acotación del estudio de caso de las comunidades seleccionadas, se plantea una hipótesis vinculada a la temática de las capacidades colectivas. El motivo principal de la elección del marco conceptual sobre el que se va a trabajar radica en que el PPD utiliza una metodología que propicia la autogestión comunitaria, basándose en la confianza de las personas a quienes va dirigido el proyecto (en adelante copartícipes) y en la capacidad de éstas para producir los cambios que ellos y ellas desean. Por eso, el enfoque de capacidades resulta un marco analítico idóneo para investigar en qué medida la idiosincrasia de las políticas del PPD ayuda a desarrollar dichas capacidades y a reforzar la agencia de los copartícipes.

El PPD imprime en el enfoque Almanario –lo definiríamos como una filosofía de trabajo basada en varios factores que veremos más adelante y que toma el nombre del instrumento que utilizan las comunidades para identificar el proyecto que ellos

mismos planifican, ejecutan y evalúan– una serie de factores imprescindibles para el trabajo de las comunidades en el seno de la organización comunitaria de base (OCB en adelante), que son los grupos que trabajan en el proyecto. La autogestión, tal y como se ha apuntado en el anterior párrafo, es el principio orientador que alberga una serie de condiciones que, a su vez, podrían ayudar a ampliar el espectro de las capacidades de los grupos.

La investigación se ha llevado a cabo desde la base de un marco teórico que alberga las teorías que abarcan el enfoque de capacidades colectivas. Es decir, se amplía el alcance del análisis de las capacidades individuales que Amartya Sen propone como espacio evaluativo del bienestar y se orienta a averiguar si el PPD, mediante la aplicación del enfoque Almanario, contribuye tanto a reforzar una responsabilidad que va más allá de lo meramente individual como a generar nuevas capacidades que surgen de la condición impuesta por el PPD de acción y trabajo colectivo. Se investiga si por el hecho de organizarse, se modifican los motivos de lo que ellos y ellas valoran y si el enfoque Almanario contribuye a aumentar la capacidad de agencia en un sentido colectivo.

## 2 Contextualización de la investigación

### 2.1 El PPD Guatemala

El Programa de Pequeñas Donaciones (PPD) es una instancia descentralizada financiada por el Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM) y ejecutada por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) que fue creada en 1992, año de la Cumbre de la Tierra. Nació con la finalidad de apoyar, a pequeña escala, iniciativas de proyectos prometedores de organizaciones no gubernamentales (ONG) y organizaciones comunitarias de base<sup>1</sup> (OCB) para demostrar que pequeñas iniciativas comunitarias pueden servir para atacar problemas ambientales locales, que pueden tener un impacto beneficioso en los problemas ambientales globales. Las áreas focales en las que se centra son: la pérdida de la diversidad biológica, el cambio climático, la contaminación de aguas internacionales, la deforestación y pérdida de suelos fértiles y la eliminación de contaminantes orgánicos persistentes.

Concretamente, el programa en Guatemala se gestiona a partir de convocatorias anuales de 20 proyectos que perciben aproximadamente 20.000 USD cada uno.

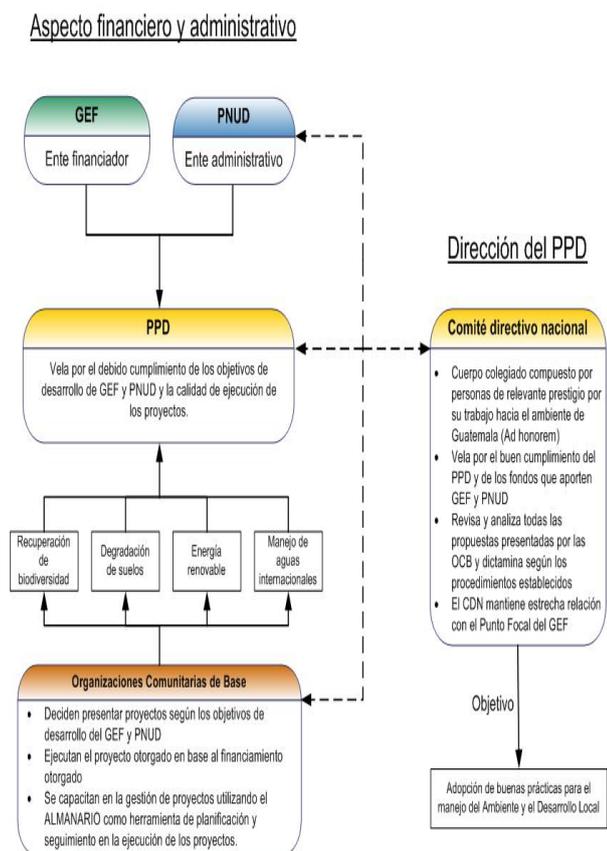
Los actores que posibilitan la implementación del programa desde el enfoque Almanario son:

- ❖ **FMAM/GEF:** organismo internacional que financia el programa;
- ❖ **SGP-Guatemala:** gestiona el programa y establece los lineamientos estratégicos a partir del FMAM;
- ❖ **Comité Directivo Nacional (CDN):** fija los criterios de selección de los proyectos presentados y los evalúa en las convocatorias anuales;
- ❖ **PNUD:** ejecuta los pagos para los proyectos, presupuestados por el PPD y autorizados por UNOPS;
- ❖ **organizaciones comunitarias de base (OCB):** grupos organizados en el seno de comunidades rurales indígenas situadas en las regiones priorizadas y que se presentan a la convocatoria anual del SGP con la intención de obtener financiación en sus comunidades para proyectos medioambientales, y
- ❖ **promotora de la OCB:** persona perteneciente a la OCB que recibe capacitaciones con la finalidad de llevar a cabo de una manera participativa la gestión de los proyectos PPD en su propia comunidad.

Para situarnos sobre el terreno de la organización desde el punto de vista administrativo, vemos en el siguiente esquema, extraído de documentación interna del PPD, los actores que forman parte de la organización a nivel financiero y administrativo.

---

<sup>1</sup> Las organizaciones comunitarias de base son grupos formados en el seno de las comunidades que trabajan en la autogestión del proyecto PPD.



**Figura 1. Actores del PPD Guatemala.**  
(Documentación interna del PPD Guatemala)

Desde 1997, el PPD ha venido funcionando dando apoyo a diferentes organizaciones en la región sur-occidental del país, que incluye los departamentos de Suchitepéquez, Retalhuleu, Totonicapán, Sololá, San Marcos y Quetzaltenango.

En la actualidad, en Guatemala, han desaparecido las ONG como intermediarias. El porqué es fruto de una intensa reflexión acerca de la eliminación del intermediario y de los beneficios que el trabajo de autogestión provoca en las organizaciones comunitarias de base.

Teniendo en cuenta la fuga de presupuesto que iba destinada a la ONG como ente mediador y que “existía cierta ‘injerencia’ de algunos técnicos en los diagnósticos comunitarios, además de suponer una ineficiencia el hecho de destinar una cantidad significativa de los fondos de las subvenciones a

mantener las estructuras de las ONGD” (Rivera Gutiérrez, 2003), se planteó la posibilidad de eliminarlas para que los copartícipes fueran los únicos beneficiarios del monto total del ingreso. De esta manera, existían posibilidades de inversión directa en material y capacitaciones que beneficiaban directamente a la OCB y, además –y más importante–, se reconducía la visión de las personas desde la noción y práctica de “beneficiario” a la filosofía del copartícipe. Esto supuso la inmersión total en el nuevo enfoque de autogestión comunitaria.

## 2.2 El enfoque Almanario

El Almanario es el nombre que recibe la herramienta física para implementar los proyectos del PPD. Este instrumento supone ahondar en una nueva perspectiva holística de entender el desarrollo, un desarrollo que pone el punto de vista en lo que las personas desean, teniendo en cuenta que son ellos y ellas, y no un ente externo, quienes diagnostican su realidad –poniendo así el énfasis en su visión de desarrollo y cambio– y actúan sobre ella. El enfoque Almanario abarca una serie de políticas que van ligadas a la utilización del instrumento. Este enfoque está especialmente diseñado para empoderar a las comunidades por medio del diseño, la implementación, el monitoreo y la evaluación de sus propios proyectos.

El enfoque Almanario supone, como se ha dicho, una manera determinada de abordar la planificación y ejecución de los proyectos que contiene valores y actitudes específicas, una filosofía de trabajo particular y una metodología concreta que incluye la adaptación de las herramientas y la configuración organizacional al contexto rural indígena.

Veamos con más detalle estas características:

**FILOSOFÍA:** se refiere a las actitudes y los valores, es decir, a los principios orientadores de la experiencia:

- ❖ Participación de la comunidad en todas las etapas del proyecto.
- ❖ Autogestión: eliminación del papel del técnico y del paradigma positivista subyacente que representa su conocimiento técnico como orientador de la práctica.
- ❖ Rendición de cuentas como valor que hay que profundizar.
- ❖ Aprendizaje como fin en sí mismo.
- ❖ “Aprender haciendo”.
- ❖ Aprender del otro: saberes compartidos.
- ❖ Aprender mediante capacitaciones prácticas en lenguas mayas y reflexiones sobre modos de vida y recursos naturales (entendimiento del entorno desde la pertinencia cultural de la cosmovisión maya).
- ❖ Enfatización de la reflexión sobre la sociedad patriarcal para generar cambios consensuados en las relaciones de género entre hombres y mujeres sin una intencionalidad final en cuestión de resultados concretos, sino desde la pertinencia comunitaria.
- ❖ Conciencia del sesgo surgido por el ofrecimiento de financiación. La comunidad se embarca voluntariamente y busca el apoyo del SGP.

**METODOLOGÍA:** se refiere a la determinación de fases, herramientas, actores y funciones necesarios para incorporar la filosofía en la práctica. Para ello, se crean unos **instrumentos** que son las herramientas que posibilitan la implementación metodológica en cada una de las fases:

- ❖ Creación de una herramienta metodológica (formato físico de diagnóstico y planificación orientado a las capacidades de lecto-escritura de la población local) sencilla y explícita.
- ❖ Capacitaciones a promotoras<sup>2</sup> sobre el uso del Almanario como herramienta física para posibilitar la autogestión.

- ❖ Control de seguimiento continuado con cierta rigurosidad: los desembolsos trimestrales dependen de la justificación trimestral.
- ❖ Apertura de una cuenta bancaria para la OCB.

Dentro de la metodología, distinguimos también los **aspectos organizativos** que posibilitan la implementación metodológica del enfoque. Éstos se refieren a actores y funciones (roles) principalmente:

- ❖ Obligatoriedad de cumplimentación comunitaria del Almanario conforme a las indicaciones de la promotora capacitada en su uso.
- ❖ Incorporación de reflexiones de género a varios niveles:
  - Junta Directiva mixta y promotora: las mujeres desempeñan roles de representación comunitaria que antes les eran vedados.
  - Recursos para contratación de niñas: pone de manifiesto la importancia y valorización monetaria del rol reproductivo de las mujeres, además de posibilitar una participación de calidad.
- ❖ Obligatoriedad de reuniones de coordinación/información y rendición de cuentas de las tareas desempeñadas por cada miembro de la comunidad de acuerdo con su rol.
- ❖ Inscripción en la municipalidad como OCB.
- ❖ Divulgación del PPD entre las OCB (interlocución directa entre beneficiarios e interesados): las comunidades que han accedido a financiación del PPD son las que realizan la divulgación entre sus vecinos al organizar una inauguración del proyecto, una vez finalizado, para contar su experiencia al resto de las comunidades circundantes a las que han invitado previamente.

---

<sup>2</sup> La promotora es una mujer de la comunidad elegida democráticamente que se capacita para el uso del Almanario y exporta los conocimientos aprendidos al resto de la comunidad.

- ❖ Junta Directiva: desempeña funciones representativas (presidente/a y vocales), de control de fondos (tesorero/a y presidente/a) y rendición de cuentas a la comunidad, de toma de decisiones de pequeño calibre sin consulta comunitaria, de búsqueda y selección de empresas locales suministradoras de los insumos para el proyecto, así como de elaboración de acta en las reuniones comunitarias.

La creación del enfoque Almanario en este contexto estuvo motivada, como se ha mencionado arriba, por la intencionalidad de eliminar las ONGD como intermediarias en la gestión de las pequeñas donaciones. Es decir, con ello la declaración de intenciones subyacente suponía que el papel del técnico como gestor debía desaparecer y las OCB debían adquirir un papel protagonista.

Siguiendo esta premisa, fue necesaria la creación de un instrumento que sirviera de apoyo a la nueva metodología. La descripción física del instrumento Almanario es de dos cuadernos de 26 páginas y 56 x 43 cm cada uno. El primer cuaderno permite identificar problemáticas medioambientales a partir de las cuales decidir el tipo de intervención más adecuado para abordarlas y visibilizar e identificar las tareas y los tiempos que conlleva la ejecución del proyecto. De esta manera, se posibilita mediante el segundo cuaderno que la comunidad en su conjunto pueda costear los aportes comunitarios y los recursos que solicitan al SGP en cada uno de los meses del proyecto.

En resumen, la siguiente tabla permite entender mejor las características del instrumento Almanario:

CONTENIDOS DEL INSTRUMENTO ALMANARIO	CARACTERÍSTICAS DEL INSTRUMENTO ALMANARIO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Quiénes somos? Todos nuestros nombres y el de nuestros representantes elegidos democráticamente.</li> <li>• ¿Qué problemas tiene nuestra comunidad?</li> <li>• ¿Cuáles de esos problemas son de nuestros recursos naturales? y ¿cuál es el problema más importante de entre ellos sobre el que queremos actuar?</li> <li>• ¿Qué trabajos tenemos que realizar para mejorar nuestro problema? y ¿cuál esperamos que sea el futuro después del proyecto?</li> <li>• Gastos del proyecto para llevar a cabo los trabajos que hemos planificado y meses en los que realizar cada trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tamaño A2 (formato muy grande para rellenar entre todos).</li> <li>• Vocabulario adecuado (sencillo). Adaptado a las capacidades de lectoescritura de la población local.</li> <li>• Letras grandes.</li> <li>• Pedagogía del color (columnas por colores para relacionar conceptos).</li> <li>• Dibujos y viñetas adaptados al contexto local (por ejemplo: dibujo de mujer con indumentaria maya hablando sobre los problemas comunitarios).</li> <li>• Se rellena a lápiz (posibilidad de borrar y reescribir).</li> </ul>

**Tabla 1. Características del instrumento Almanario.**  
(Elaboración propia)

Para poder entender mejor las características físicas de dicho formato, se muestran en la siguiente página algunas de las imágenes de parte del interior del Almanario, así como una fotografía de éste siendo usado por los miembros de una OCB.

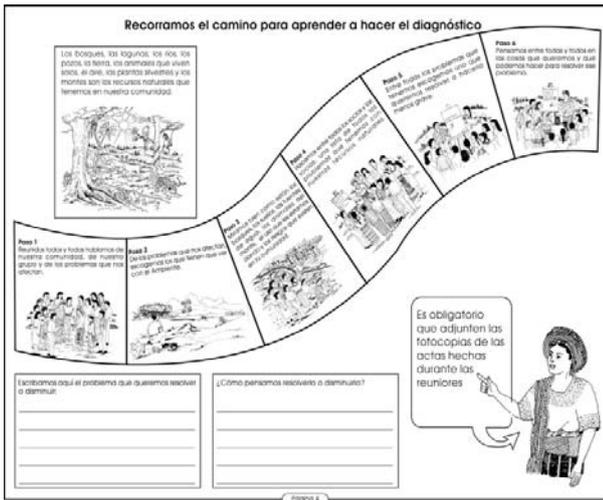


Figura 2. Página 4 del Almanario. Recorrido para hacer el diagnóstico.



Figura 5. Fotografía de la revisión del Almanario por la Junta Directiva de la OCB.

**Problemas que pueden afectar nuestro proyecto**

**Problemas Ambientales**

¿Qué problemas ambientales pueden afectar nuestro proyecto? ¿Cómo podemos evitar o disminuir estos problemas?

1		→
2		→
3		→
4		→

**Otros problemas y sus prevenciones**

¿Qué otros problemas pueden afectar nuestro proyecto? ¿Cómo podemos evitar o disminuir estos problemas?

1		→
2		→
3		→
4		→

Figura 3. Página 7 del Almanario. Posibles problemas del proyecto y soluciones para prevenirlos.

**El OCTAVO MES del proyecto es el mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_**

¿Qué trabajos realizaremos en este mes?

- Por favor tener las siguientes cosas listas por día
- Escritas los trabajos o actividades que se van a hacer en este mes
- En un cuaderno de cada uno de los meses "1" "2" "3" ponga los gastos fijos para este mes
- No requiere gastos que no estén en el presupuesto
- En el último día de cada mes o cuando sea necesario por consumo de tiempo

¿Al final del mes escribir qué pasó?

¿Qué trabajo faltó?

¿Qué problema faltó?

¿Qué pasó?

Trabajos o actividades	Responsables	Recursos necesarios	Aportes comunitarios	Aportes de otros organismos	¿Cuánto pone el PPD en Quetzalteno?	Otros gastos (Tel. Cel. y Materiales)
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
6.						
A.						
B.						
C.						
<b>Totales</b>						

Este es el espacio a copiar en la página 22. Este son los contribuciones que vamos a copiar en la página 23.

Figura 4. Página 17 del Almanario. Organización de actividades, aportes y valoración mensual.

Este formato adaptado a las capacidades de lecto-escritura de la población local puede suponer el punto de partida que motiva su principio fundamental: la participación comunitaria en todas las etapas del proyecto. La participación se garantizaría por el hecho de que es la OCB la que gestiona su propio proyecto. De hecho, se puede afirmar que va más allá de los enfoques participativos<sup>3</sup> porque es el PPD el que participa en el proyecto que ellos deciden, y no a la inversa. El papel del técnico queda con ello relegado al olvido y es la OCB la que se proyecta hacia sus metas futuras.

En este contexto, la OCB dispone de plena confianza en la gestión de los fondos de las subvenciones, pues se rinden cuentas horizontalmente sobre la ejecución de las actividades del proyecto y, en definitiva, sobre cómo se están gastando sus fondos, por lo que la responsabilidad del éxito es compartida.

La incidencia en la desigualdad de género es otro de los principios que han inspirado el enfoque Almanario desde el punto de vista metodológico,

<sup>3</sup> Se habla desde el punto de vista de los enfoques sobre la planificación y el desarrollo y a partir de la definición de participación que proponen Leal y Opp (Leal y Opp, 1998/99).

en concreto, a través de los aspectos organizativos que el SGP ha introducido a modo de condiciones de trabajo. Para ello, se creó el papel de la promotora, figura femenina de la comunidad que es capacitada en el uso del instrumento Almanario y cuya función es facilitar el diagnóstico y la implementación participativa de las personas de la OCB, así como llevar a cabo el seguimiento de los tiempos y recursos en coordinación con la Junta Directiva<sup>4</sup>, formada por figuras elegidas democráticamente por la OCB y miembros de ésta.

Es relevante precisar que el hecho de incorporar a las mujeres en espacios de representatividad que antes les eran vedados parece incitar a un cuestionamiento fuerte de los roles asociados al género y trata de promover un aumento en la autoestima de las mujeres, que cambian la percepción de sí mismas a lo largo del proyecto y de los hombres respecto a ellas al observar cómo, a partir de su trabajo, se obtienen resultados positivos necesarios para la consecución de las metas grupales.

Para finalizar con los principios orientadores de la filosofía que el enfoque Almanario incorpora, se enfatiza el aprendizaje como fin en sí mismo. Esto es, se entiende ese aprendizaje a varios niveles: el nivel de “aprender haciendo” referido a gestionar sus objetivos conjuntamente hacia lo que ellos valoran como bien grupal e intergeneracional y solucionar las problemáticas asociadas a la gestión por ellos mismos; el nivel de “aprender reflexionando” a partir de las capacitaciones incorporadas en todos los proyectos y orientadas a aspectos prácticos referidos a la temática medioambiental

trabajada<sup>5</sup>, pero también a la autoestima y el género, al trabajo conjunto y los aspectos administrativos, y finalmente al nivel de “aprender del otro” poniendo el foco en los saberes comunitarios compartidos.

---

<sup>4</sup> Desempeñan funciones representativas (presidente/a y vocales), de control de fondos (tesorero/a y presidente/a) y rendición de cuentas a la comunidad, de toma de decisiones de pequeño calibre sin consulta comunitaria, de búsqueda y selección de empresas locales suministradoras de los insumos para el proyecto, así como de elaboración de acta en las reuniones comunitarias.

---

<sup>5</sup> Esta actividad posibilita una sostenibilidad de la intervención a largo plazo, ya que no dependen de los conocimientos de un agente externo, sino de los que ellos y ellas han interiorizado.

## 3 Marco conceptual

### 3.1 Agencia en la planificación del desarrollo

La noción de agencia ha recibido una atención creciente en la planificación y los procesos de desarrollo (Long, 2001; Safier, 2002; Healey, 2006; Garikipati y Olsen, 2008; Mdee, 2008) y se considera un aspecto esencial del desarrollo humano, tal y como ha sido concebida desde el enfoque de capacidades (Sen, 1985 y 1999; Alkire, 2007; Alkire y Deneulin, 2010). Además, existe una tendencia creciente a no considerar la agencia desde la perspectiva del agente individual, sino haciendo hincapié en su dimensión colectiva (Sztompka, 1996; Cleaver, 2007; De Herdt y Bastiansen, 2008).

En el marco de los procesos de desarrollo, la agencia se entiende como “la capacidad de todos los agentes sociales para actuar [...] en función de su composición interna y de la historia y sus relaciones externas” (Garikipati y Olsen, 2008: 329).

Sen (1985: 206) la define según “lo que una persona es libre de hacer para lograr la consecución de objetivos o valores, cualesquiera que él o ella considere importantes”. En consecuencia, las personas que disfrutan de altos niveles de agencia están comprometidas en las acciones que son congruentes con sus valores (Alkire, 2007). Esto se convierte en un aspecto fundamental en la materialización efectiva de las capacidades y del desarrollo humano.

En este sentido, Dreze y Sen (1989; citados en Ibrahim y Alkire, 2007: 384) afirman que “es [...] esencial para ver al público no sólo como el paciente cuyo bienestar llama la atención, sino

también como el agente cuyas acciones pueden transformar la sociedad”.

Alain Touraine nos ubica en el marco de una concepción de agencia unida a esta idea cuando habla de *la necesidad del regreso del actor* (Touraine, 1987). El autor invita a reflexionar acerca de que la construcción de la sociedad y la historia es llevada a cabo por la acción colectiva y en este punto se plantea que la sociedad es un producto contingente de los esfuerzos humanos (Touraine, 1985).

En esta línea se puede sacar a la luz un concepto clave para la comprensión de la agencia: *La imaginación sociológica* (Wright Mills, 1999). Cuando el individuo es capaz de situarse a sí mismo en el escenario histórico y observarse como un actor que, por el hecho de vivir, contribuye a dar forma a esa sociedad, este actor, ligado a su consciencia de producir variaciones, cambia la estructura de la sociedad en la que vive.

Mills asegura:

*Lo que los hombres necesitan es una cualidad mental que los ayude a usar la información y a desarrollar la razón para conseguir recapitulaciones lúcidas de lo que ocurre en el mundo y de lo que quizás está ocurriendo dentro de ellos.* (Wright Mills, 1999: 25)

La imaginación sociológica es precisamente esa cualidad mental. De alguna manera, esta idea reproduce la noción de la “conciencia de ser agente”.

Sin embargo, la comprensión de la agencia no está exenta de controversias, especialmente en la manera de entender su relación con la estructura

social. Por una parte, Giddens (1984) considera agencia y estructura como inseparables y mutuamente constitutivas, de manera que la estructura no es un conjunto de fuerzas abstractas, sino que se reproduce, materializa y transforma precisamente a través de las acciones específicas de los actores, a los que a su vez modula y restringe. Desde esta visión se considera que la agencia ya no es una vaga tendencia del sistema, sino la conducta cotidiana de gente corriente, a menudo muy alejada de cualquier actitud de reforma, y que se descubre, que moldea y remoldea a las sociedades humanas. Por otra parte, Archer (2003) supera la dualidad y considera agencia y estructura como analítica y ontológicamente diferenciadas, lo que le permite desentrañar sus influencias recíprocas. Para Archer (2003), la agencia de los actores sociales está posibilitada y constreñida por las estructuras, que toman propiedades emergentes en forma de patrones distributivos, roles, organizaciones, instituciones, normas culturales, teorías y doctrinas (Mdee, 2008). A su vez, estos patrones son condicionados por la agencia de los actores sociales, lo que abre la posibilidad del cambio social en la medida en que “los agentes creativos son, a veces, capaces de superar las limitaciones y generar un cambio transformador” (Cleaver, 2007: 223, 224).

Desde esta perspectiva, autores como Long (2001) y Healey (2006) utilizan la conceptualización de Giddens como base para enfatizar la agencia como la preocupación central de la planificación del desarrollo. Por lo tanto, la planificación es entendida como “un proceso de construcción social que se basa en los patrones de interacción que tienen lugar entre la agencia de los actores sociales” (Long, 2001: 25). En consecuencia, la planificación del desarrollo se considera un proceso de creación de significados y de creación de sentido en lugar de una mera ejecución de un plan previamente especificado. Durante el proceso “la agencia activa interactúa con las estructuras limitantes [...] que operan a través de la rutina y las asunciones previas” (Healey, 2006: 35). De esta manera se moldean y limitan las opciones de las personas a partir

de las acciones que ellos y ellas realizan. En consecuencia, el proceso de planificación del desarrollo se convierte en un proceso de razonamiento colectivo donde la reflexividad consciente es esencial para desafiar al poder “cambiando las reglas, el flujo de recursos y, sobre todo, la forma de pensar sobre las cosas” (Healey, 2006: 47, 49). Además, cabe decir que desde el enfoque de capacidades también existe un interés creciente en la planificación del desarrollo (Alkire, 2002; Frediani, 2007) con una perspectiva específica sobre la cuestión de la agencia (Muñiz y Gasper, 2009). Se pretende, pues, abordar precisamente esa intersección entre la planificación, la agencia y el enfoque de capacidades en un caso concreto de las zonas rurales de Guatemala.

### 3.2 Enfoque de capacidades y agencia fuerte

Stones (2005) destaca que el ejercicio de la agencia activa requiere “*reflexividad consciente*” sobre los condicionantes estructurales de las acciones y cómo afrontarlos. Esto implica contemplar al agente no como un individuo racional calculador, sino como un ser social reflexivo e integrado en redes sociales y configurado colectivamente (Archer, 2008), lo que conduce a reconocer la dimensión colectiva de la agencia (Stompzka, 2007).

No obstante, en el marco del enfoque de capacidades esto genera ciertas tensiones pues, a pesar de que Sen reconoce que la agencia está “inevitablemente constreñida por el contexto social” (Sen, 1999: xi-xii), la noción de *agencia colectiva* sigue estando sometida a controversia. De hecho, diversos autores critican las limitaciones del enfoque para capturar plenamente las interacciones entre agencia y estructura al tiempo que reafirman que “la integración entre el individuo y la sociedad” (Ibrahim, 2006: 403) es un “reclamo para comprender la acción en contextos y marcos más amplios” (Cleaver, 2007: 225).

En particular, De Herdt y Bastiansen (2008) elaboran una visión relacional del desarrollo humano

mediante la construcción del concepto de libertad de Sen como “el fin principal y el principal medio de desarrollo” (Sen, 1999: 36). Consecuentemente, Sen plantea dos razones para considerar la libertad como la referencia esencial de los procesos de desarrollo:

*1) La razón evaluativa, la evaluación o valoración de si las libertades de las personas se han mejorado, y 2) La razón de la eficacia como el papel de la agencia libre en el logro del desarrollo. (Sen, 1999: 4)*

Según De Herdt y Bastiansen (2008), la función evaluativa de la libertad es coherentemente centrada en las personas como consecuencia del individualismo ético del enfoque de capacidades defendido por Robeyns<sup>6</sup> (2003). Sin embargo, “cuando se trata de abordar el papel de la agencia del individuo como participante en la vida económica, política y acciones sociales” (Sen, 1999: 19), debemos tomar en serio la importancia de la acción colectiva en el cambio social y reconocer que “la agencia individual sólo puede formar parte del medio de desarrollo cuando tiene en cuenta explícitamente la forma en que esta agencia individual está conectada con los otros” (De Herdt y Bastiansen, 2008: 344).

Evans explica la relación entre la acción colectiva y las capacidades:

*Ganar la libertad de hacer las cosas que tenemos razones para valorar rara vez es algo que podemos lograr como individuos. Para aquellos suficientemente privilegiados que disfrutan de una amplia gama de capacidades, la acción colectiva puede parecer superflua para la capacidad, pero para los menos privilegiados, el logro del desarrollo entendido como libertad requiere la acción colectiva. Las colec-*

*tividades organizadas [...] ofrecen un terreno para la formulación de los valores y preferencias compartidas, así como los instrumentos de su aplicación, incluso frente a una oposición de gran alcance. (Evans, 2002: 56)*

### 3.3 Capacidades colectivas y participación

En la línea de Evans, Ibrahim (2006) propone una definición de la capacidad colectiva desde la idea de generación de nuevas capacidades “que las personas pueden obtener [...] en virtud de su participación en una acción colectiva o de su pertenencia a una red social que les ayuda a hacer realidad lo que ellos y ellas valoran” (Ibrahim, 2006: 404). No se trata, pues, de la agregación de capacidades individuales, sino de generar otras nuevas que nunca han sido alcanzadas a nivel individual.

En este marco, y siguiendo a Leal y Opp, se entiende la participación vinculada a la planificación del desarrollo como:

*El proceso que posibilita una capacidad colectiva permanente para identificar y analizar problemas, formular y planificar visiones y soluciones, movilizar recursos e implementar acciones en todas las áreas necesarias del desarrollo humano y sostenible, en el intento de las personas por ganar control sobre los procesos que condicionan sus vidas. (Leal y Opp, 1999: 7)*

Además, al participar en la acción colectiva, las personas tienen la oportunidad de unirse a sus compañeros y compañeras y desarrollar diferentes tipos de interacciones, que no son solamente una fuente de “utilidad”, sino que son “fundamentales en el desarrollo de nuestras identidades, valores y metas. Son fundamentales en nuestros esfuerzos para averiguar lo que tenemos razones para valorar” (Evans, 2002: 57). En consecuencia, Ibrahim considera que la acción colectiva es:

---

<sup>6</sup> Aquí se plantea que es la persona la que sirve como referencia para valorar las capacidades.

*No sólo instrumentalmente valiosa para la generación de nuevas capacidades, sino también intrínsecamente importante en la formación y la consecución individual de la percepción de lo que se considera bueno.* (Ibrahim, 2006: 405)

Siguiendo el pensamiento de esta autora (Ibrahim, 2006), merece la pena rescatar la idea de que el hecho de organizarse y actuar colectivamente permite ver y conocer la realidad de una manera diferente y cambia los motivos que hay detrás de sus preferencias. Estas preferencias van más allá de las puras preferencias agregadas, se crean paquetes de nuevas capacidades que surgen solamente como resultado de esa acción colectiva.

### 3.4 Empoderamiento. Poder para llevar a cabo la acción

La definición de *acción colectiva* mencionada es importante porque establece que la acción colectiva afecta a las decisiones individuales de dos maneras: en primer lugar, afecta a las percepciones individuales de lo que se considera bueno y, en segundo lugar, determina la capacidad y el poder para llevar a cabo acciones con el fin de lograrlo.

Pero teniendo en cuenta que el poder estructural está, en parte, anclado en nuestros imaginarios, creencias y supuestos, la reflexión crítica y la toma de conciencia de ser agente resultan muy pertinentes en el marco de la acción colectiva y la planificación del desarrollo. Healey nos sitúa sobre este concepto haciendo referencia a que:

*La gente tendría el potencial de desafiar el poder si pudiera lograr la comprensión suficiente para reflexionar sobre sus condiciones de existencia y ver su "opresión estructurada" como lo que realmente es.* (Healey, 2006: 46)

De acuerdo con Chambers y Petit (2004), la reflexividad consciente sobre nuestras asunciones y formas de pensamiento lleva al poder transformador.

En este sentido, la deliberación y el diálogo reflexivo se convierten en elementos fundamentales para el desarrollo de la agencia porque "no cualquier comportamiento que un agente 'emite' es un logro de agencia" (Crocker, 2008b: 11). Tiene que haber una cierta reflexión y deliberación consciente de las razones y los valores. "Lo que se necesita no es sólo la libertad y el poder para actuar, sino también la libertad y el poder de cuestionar y re-examinar las normas y los valores dominantes" (Dreze y Sen, 2002: 258; citada en Crocker, 2000: 8b).

### 3.5 La responsabilidad hacia los demás

En relación con esto, Ballet et al. (2007) proponen ampliar el concepto de agencia de Sen y considerar la responsabilidad como una característica constitutiva de la persona en el mismo nivel que la libertad. Esto tiene importantes consecuencias, ya que genera una distinción entre la **agencia débil** y la **agencia fuerte**.

*Mientras que la agencia débil se refiere exclusivamente al desarrollo de los objetivos y las capacidades individuales, la agencia fuerte incluiría el ejercicio de la responsabilidad hacia los demás y la sociedad como un organismo entero.* (Ballet et al., 2007: 187)

La agencia deviene agencia fuerte cuando tiene por objeto ampliar la libertad de los otros dentro de una red de interacciones sociales en la que el compromiso y la responsabilidad son protagonistas.

De este análisis, también subyace la idea en Ballet et al. de que la responsabilidad individual, al trabajar conjuntamente para conseguir un logro, contribuye a consolidar capacidades colectivas para llevar a cabo acciones y conseguir llegar a metas que serían imposibles de alcanzar actuando individualmente (Ballet et al., 2007).

Por último, con el fin de discutir cómo la agencia colectiva incorpora responsabilidad y contribuye así a la expansión de otras capacidades, es importante evaluar en qué medida cada acción colectiva particular se basa en principios del desarrollo humano –como la equidad, la diversidad o la participación– tanto en el aspecto interno como en sus relaciones con otros individuos y colectivos (Alkire y Deneulin, 2009). Como veremos a lo largo de la lectura de resultados en el caso particular de las comunidades indígenas seleccionadas, y tal y como se ha subrayado desde el enfoque de capacidades (Nussbaum, 2000; Alkire, 2002), el género desempeña en este caso un papel protagonista dando forma a la agencia y las capacidades.

## 4 Metodología de la investigación

### 4.1 Hipótesis

La hipótesis a partir de la cual se estructura el contenido de la investigación es:

“El enfoque Almanario contribuye a ampliar las capacidades colectivas y a reforzar la agencia fuerte en las comunidades rurales indígenas en las que trabaja el PPD y con proyectos limitados en fondos”.

La justificación de la elección de esta hipótesis tuvo su génesis en una reflexión acerca de cómo una metodología de autogestión podía impulsar a las personas a elegir la vida que ellos y ellas querían. El hecho de decidir lo que tenían motivos para valorar, por medio de un instrumento de formulación acompañado por una filosofía de autogestión, generó varios interrogantes acerca del desarrollo de las capacidades colectivas y la agencia fuerte. La pregunta que subyacía era si este enfoque podía catalizar, orientar las preferencias de las personas a través del proceso, modificar la visión de lo que tenían motivos para valorar y aumentar su poder para llevar a cabo la acción; si, por otra parte, el “aprender haciendo” en el que el PPD-Guatemala se basaba podía impulsar la agencia de las personas que trabajaban con el Almanario, y si, en última instancia, las características del enfoque podían potenciar la responsabilidad hacia la colectividad, entrando en el terreno de la agencia fuerte.

Para hacer más operativa la hipótesis desde el punto de vista analítico, se ha procedido a su disgregación en subcategorías que ayudan a ubicar las distintas evidencias bajo etiquetas que corresponden al análisis del marco teórico en el que se apoya el estudio. Dichas categorías son:

- Nuevas capacidades como consecuencia del asociacionismo.
- Cambio en la percepción de lo que valoran.
- Poder para llevar a cabo la acción.
- Responsabilidad hacia la colectividad.
- Consciencia de ser agente/autoestima para producir cambios.

Al final de este apartado veremos cómo se ha tratado la información obtenida a partir de esta estructura surgida de la hipótesis.

### 4.2 El paradigma interpretativista

El paradigma interpretativista asume que “la realidad no puede ser solamente observada, sino que debe ser *interpretada*” (Corbetta, 2003: 20). Para interpretarla, tenemos que comprenderla. Y, teniendo en cuenta que desaparece la separación entre el investigador y el objeto –porque el primero forma parte de la realidad estudiada–, se ha tenido que llegar a las tres cuestiones de fondo, planteadas por Corbetta (2003), para reemprender el objeto de estudio: la ontológica, la epistemológica y la metodológica.

En primer lugar, la ontología nos sitúa ante la idea de que “el mundo susceptible de ser conocido es el del significado atribuido por los individuos” (Corbetta, 2003: 26). Bajo esta perspectiva, es asumible que percibimos la realidad de maneras diferentes, por tanto, tenemos que ser conscientes del carácter socialmente construido y culturalmente condicionado de nuestras ideas.

En la fase previa a la recogida de información se ha tenido especial cuidado en las cuestiones que afectan a la interpretación occidental de la cosmovisión maya. Para ello, fue necesaria una inmersión

en la literatura existente relativa a la cultura de las comunidades indígenas en Guatemala y una especial revisión a los datos relativos a la etnia sipacápense.

Por otro lado, hubo un período de inmersión previo a la recogida de datos. Se realizaron visitas de acompañamiento del equipo a comunidades de etnia sipacápense en las que la observación participante fue la clave para una mejor comprensión de la revisión literaria, así como de los datos recogidos en la fase posterior.

Aun así, el sesgo interpretativo de la realidad observada se ha de tener presente para las conclusiones de la investigación.

En segundo lugar, la epistemología de este paradigma nos lleva a plantearnos que desde dónde observamos y analizamos la realidad tiene una importancia clave. Por ese motivo, acogerse a una teoría previa que oriente y proporcione criterios de visibilidad es la base para saber cómo observarla.

En tercer y último lugar, la metodología utilizada debe venir determinada por el paradigma bajo el que se ha planteado la investigación. La realidad que pretendemos observar es difícilmente analizable mediante técnicas cuantitativas. La razón es que es complicado identificar los cambios en la percepción de lo que las personas valoran, indagar en cuestiones relativas a la consciencia de ser agente o buscar los motivos del aumento de la autoestima partiendo de técnicas propias de la metodología cuantitativa, tales como encuestas cerradas, o de instrumentos propios de las ciencias naturales.

Corbetta explica la relación entre la metodología utilizada y el paradigma interpretativista:

*[...] Si el objetivo es comprender el significado atribuido por el sujeto a la propia acción, las técnicas de investigación sólo pueden ser cualitativas y subjetivas, entendiendo por subjetivas variables según*

*la forma que adopte la interacción estu-  
dioso/estudiado. El conocimiento se pro-  
duce mediante un proceso de inducción, o  
sea, de descubrimiento de la realidad por  
parte de un estudioso que se acerque a  
ella libre de prejuicios y teorías pre-  
concebidas. (Corbetta, 2003: 25)*

Por otra parte, a la investigación se le ha imprimido un carácter constructivista.

Partiendo de nociones básicas relativas a este concepto, Stake asume que “el conocimiento es algo que se construye más que algo que se descubre. El mundo que conocemos es una construcción particularmente humana” (Stake, 1998: 89).

El constructivismo sostiene pues que la realidad y la verdad no sólo se descubren, sino que se construyen, dado que “no hay un único ‘mundo real’ que preexista y sea independiente de la actividad mental humana y del lenguaje simbólico humano” (Vallés, 1997: 59).

Hay que poner especial énfasis en estas dos ideas, pues las técnicas de recogida de información en campo vienen determinadas por una previa reflexión acerca tanto de la epistemología como de la ética del conocimiento. Es decir, el modo como se llevaron a cabo los talleres de recogida de información basados en el Diagnóstico Rural Participativo<sup>7</sup> (DRP), así como las entrevistas realizadas en terreno, fueron el resultado de una meditación acerca de cómo transmitir a los copartícipes que las ideas de cada uno y cada una de ellas son valiosas en tanto en cuanto tienen el poder de cambiar la realidad en la que viven hacia lo que ellos y ellas valoran. Esto sugiere que trabajar conjuntamente para la investigación, con su participación activa y

---

<sup>7</sup> El Diagnóstico Rural Participativo ha sido definido como “una actividad sistemática, semiestructurada, realizada sobre el terreno por un equipo multidisciplinario y enfocada a la obtención rápida y eficiente de informaciones e hipótesis nuevas sobre los recursos y la vida en ámbitos rurales” (Schonhuth, 1994: 24).

la acción vinculada transforma el “orden de las cosas”<sup>8</sup>.

### 4.3 Justificación metodológica

#### 4.3.1 El estudio de casos

La presente investigación se ha abordado por medio de estudios de caso puesto que éstos comportan descripciones abiertas, comprensión mediante la experiencia y realidades múltiples. Además, en estos estudios es de gran importancia la interpretación constante del investigador (Stake, 1998).

La razón del porqué de la elección del estudio de caso como método viene determinada por el hecho de que las comunidades con las que trabaja el PPD presentan unas características diversificadas por tratarse de etnias diferenciadas y de proyectos dispares. Por razones de calendarización, fue necesario acotar la investigación para tener datos sólidos a partir de los cuales extraer resultados concluyentes.

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

#### 4.3.2 La selección comunitaria

Éste es un punto clave de partida de la investigación, teniendo en cuenta que los criterios de selección deben ajustarse al objeto de investigación.

En primer lugar, cabe aclarar que en las comunidades visitadas para la recogida de información los proyectos seleccionados fueron de paneles solares y reforestación de plantas autóctonas.

Hay que mencionar que la elección de las comunidades se hizo después de una serie de visitas de campo en las que la observación participante fue la técnica usada para empezar a evidenciar criterios de selección.

El primero de los criterios, y dado que el PPD ha empleado el enfoque Almanario en varios departamentos de la zona suroccidental del país, fue la evidencia de una movilización grupal consolidada fruto de la lucha de las comunidades de Sipacapa por paralizar la acción de una empresa canadiense minera en la zona; movilización que se produjo en el 2005 cuando los consejos comunitarios de desarrollo (representantes comunitarios de la municipalidad administrativa) presionaron al Consejo Municipal para cumplir la legislación existente<sup>9</sup>. La existencia previa de una red comunitaria fuerte hacía de Sipacapa un espacio adecuado para tratar de comprender los procesos de creación de agencia fuerte y colectiva.

El segundo criterio, puesto que no existe una línea de base establecida respecto al objeto de estudio, fue que debíamos recoger las afirmaciones de proyectos que estuvieran en fase de ejecución, proyectos que estuvieran pendientes de aprobación y proyectos ya ejecutados, para poder efectuar una valoración de la diferencia que ha supuesto el trabajo con la metodología Almanario. La zona de Sipacapa presentaba las características idóneas puesto que, debido a la larga trayectoria en la zona de proyectos con el PPD, existía una selección de comunidades que estaban en el momento actual en las tres fases de las que pretendíamos extraer datos comparativos.

El tercer criterio, y dada la diversidad de proyectos medioambientales con los que trabaja el programa, fue la similitud de proyectos. Sipacapa es,

---

<sup>8</sup> Expresión acuñada por P. Bourdieu en *La Distinción. Criterios y bases sociales del gusto* (1979).

---

<sup>9</sup> Convenio 169 y Ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, que otorgaba el derecho de los pueblos a participar en consultas populares en las que se les permitiera decidir sobre la explotación de recursos en su propio territorio por parte de empresas transnacionales.

actualmente, la zona donde más comunidades estaban trabajando con un proyecto concreto: *Implantación de paneles solares y reforestación*.

Una vez acotado el caso de estudio, se pasa a seleccionar las comunidades sipacapenses con las que vamos a iniciar la recogida de información.

Las comunidades seleccionadas para la investigación han sido seis, correspondientes al municipio de Sipacapa en el Departamento de San Marcos.

La selección comunitaria ha sido efectuada mediante un muestreo no probabilístico intencional obedeciendo al criterio de la fase de ejecución:

#### **Comunidades en fase de ejecución del proyecto:**

- ❖ Caserío El Rincón. Sipacapa. Departamento de San Marcos.
- ❖ Aldea Chual. Sipacapa. Departamento de San Marcos.

#### **Comunidades con proyectos ya ejecutados:**

- ❖ Aldea Quecá. Sipacapa. Departamento de San Marcos.
- ❖ Plan Grande. Sipacapa. Departamento de San Marcos.

#### **Comunidades con proyectos pendientes de aprobación:**

- ❖ Aldea Poj. Sipacapa. San Marcos.
- ❖ Caserío La Vega. Sipacapa. San Marcos.

### **4.3.3 Técnicas empleadas**

#### *A. Revisión documental de los proyectos*

El primer paso en la recopilación de información sobre el objeto de estudio consiste en revisar la documentación existente sobre los proyectos seleccionados.

En el caso de los proyectos ejecutados, el *resumen ejecutivo* es el documento base sobre el que extraemos los datos significativos.

Los proyectos en fase de ejecución se revisan a partir de los *informes de seguimiento*.

La información de los Almanarios presentados a concurso es la base documental sobre la que se trabaja en los proyectos pendientes de aprobación por el CDN.

#### *B. Talleres basados en la metodología del Diagnóstico Rural Participativo (DRP)*

El DRP consiste en:

*Una actividad sistemática, semiestructurada, realizada sobre el terreno por un equipo multidisciplinario y enfocada a la obtención rápida y eficiente de informaciones e hipótesis nuevas sobre los recursos y la vida en ámbitos rurales. (Schonhuth, 1994: 36)*

Según la idea de este mismo autor, se caracteriza por rasgos como: triangulación de la información, aprender de la comunidad, uso de recursos comunitarios, instrumentos de recogida de información adaptados a los conocimientos de los locales (Schonhuth, 1994).

Partiendo de la filosofía que imprimen todos y cada uno de los miembros del programa de pequeñas donaciones, el empoderamiento, el control comunitario y el respeto hacia el conocimiento autóctono forman parte del hacer del PPD Guatemala. EL DRP constituye pues uno de los métodos de recogida de información más ajustables a la idiosincrasia de las políticas del programa.

En segundo lugar, el DRP ha puesto de relieve el rico conjunto de técnicas disponibles para analizar, planificar, implementar, evaluar, seguir la acción colectiva del desarrollo rural y la gestión de recursos.

Este segundo vector se refiere a la relación entre el objeto y las técnicas empleadas para la recogida de información. Por un lado, y partiendo de que en nuestro caso nos interesa extraer información acerca de las capacidades colectivas, los talleres

grupales ofrecían un marco idóneo para la recogida de datos. En esta línea, Leal y Opp (1998/99) afirman que escuchar las voces de las personas locales sirve para fomentar una más eficiente, efectiva y responsable intervención en el proceso de desarrollo, al tiempo que se empodera a las personas para orientar y sostener su propio desarrollo por medio de la participación activa.

Los talleres ejecutados en las OCB fueron: “Conozcámonos mejor: el juego del gigante y el enano”, “Presente, pasado y futuro”, “El semáforo de los sentimientos”, “El reloj del pasado y presente” y “El mapa de la comunidad”.

#### C. Entrevistas abiertas semiestructuradas a miembros de una comunidad en fase de ejecución

En primer lugar, cabe decir que se emplea la entrevista cualitativa porque se comulga con el paradigma interpretativista del que hemos hablado previamente. Se pretende comprender la realidad social y, “dentro del planteamiento cualitativo, la entrevista no se emplea, en primera instancia, para recopilar datos sobre las personas, sino para hacerlas hablar y entender sus puntos de vista” (Corbetta, 2003: 346).

El hecho de elegir la modalidad semiestructurada viene dado por una razón muy simple: si una persona que representa la organización –además, blanca y alejada de su cultura maya– con la que trabaja la comunidad plantea una entrevista cerrada, la incomodidad de la persona entrevistada va a ser mucho mayor que si se plantea a modo de conversación.

Además, según Corbetta, esta modalidad,

*Me permite plantear la conversación de la manera que desee, plantear las preguntas que considere oportunas y hacerlo en los términos que me parezcan convenientes, explicar su significado, pedir al entrevistado que me aclare algo que no entiendo o que profundice sobre un as-*

*pecto cuando lo estime necesario. (Corbetta: 352)*

Me permite, en definitiva, establecer un estilo propio y “acercarme” lo más posible a la persona, salvando la rigidez del método.

#### D. Entrevista abierta semiestructurada a la técnica del programa

Esta entrevista ha permitido observar la realidad desde el punto de vista de la técnica que se encarga de supervisar los Almanarios que aún no han sido aprobados por el CDN.

El motivo de utilizar este tipo concreto de entrevista se entiende por el hecho de que no se puede renunciar a la aparición del *serendipity*<sup>10</sup>, sobre todo, teniendo en cuenta que la técnica del programa puede remover discursos muy pertinentes y relacionados con la temática que pretendemos investigar, y que no han sido contemplados en el guión de la entrevista.

#### E. Revisión documental de entrevistas a expertos<sup>11</sup>

La revisión documental de estas entrevistas supone una fuente de información muy rica debido a que fueron realizadas con el objetivo de extraer datos acerca del enfoque Almanario como metodología de autogestión comunitaria.

El material disponible con el que se contaba para la presente investigación proporcionaba una fuente muy rica de información acerca de las capacidades y la agencia colectiva.

---

<sup>10</sup> Un *serendipity* es un hallazgo no buscado, inesperado y valioso en la investigación.

<sup>11</sup> Documentación aportada por Estela Torrejón. Tesina: *El Almanario: metodología de autogestión comunitaria de proyectos y su capacidad para mitigar las desigualdades de género en comunidades indígenas y rurales de Guatemala.*

#### 4.3.4 Sistematización de la información obtenida

Una vez transcrita toda la información obtenida, se ha pasado al proceso de etiquetaje, abordando las categorías que forman parte de la hipótesis. Recordamos cuáles son estas categorías:

- ❖ Nuevas capacidades como consecuencia del asociacionismo.
- ❖ Cambio en la percepción de lo que valoran.
- ❖ Poder para llevar a cabo la acción.
- ❖ Responsabilidad hacia la colectividad.
- ❖ Consciencia de ser agente/autoestima para producir cambios.

El paso previo a este etiquetaje fue la extracción de características propias del enfoque Almanario, con lo que quedaron como elementos constitutivos de esta particular metodología los siguientes condicionantes:

- ❖ Idiosincrasia del PPD.
- ❖ Apertura de cuenta bancaria.
- ❖ Divulgación entre comunidades.
- ❖ Junta Directiva mixta.
- ❖ Desaparición del técnico como facilitador y aparición de la comunidad como único ente gestor.

- ❖ Capacitaciones técnicas, de género y de manejo de recibos y cuentas.
- ❖ Promotora mujer.
- ❖ Actitudes y valores del personal PPD.
- ❖ Almanario como instrumento. Particularidades de su formato.
- ❖ Capacitaciones del uso del Almanario (a dos mujeres por comunidad).
- ❖ Trabajo grupal a partir del proyecto.
- ❖ General.

Tanto las categorías nacidas de la hipótesis como las extraídas de los rasgos del enfoque han sido la plataforma para que cada evidencia tuviese unos cimientos sólidos sobre los que verificar su validez metodológica. Para ello, se ha elaborado una matriz de doble entrada (en el eje vertical las categorías enumeradas y en el horizontal las características del enfoque) con la que se han obtenido unos resultados que se han fraguado en la discusión de la hipótesis.

Como vemos en el siguiente esquema, la triangulación de la información obtenida ha sido la base sobre la que afianzar los resultados de una investigación basada en una metodología eminentemente cualitativa.

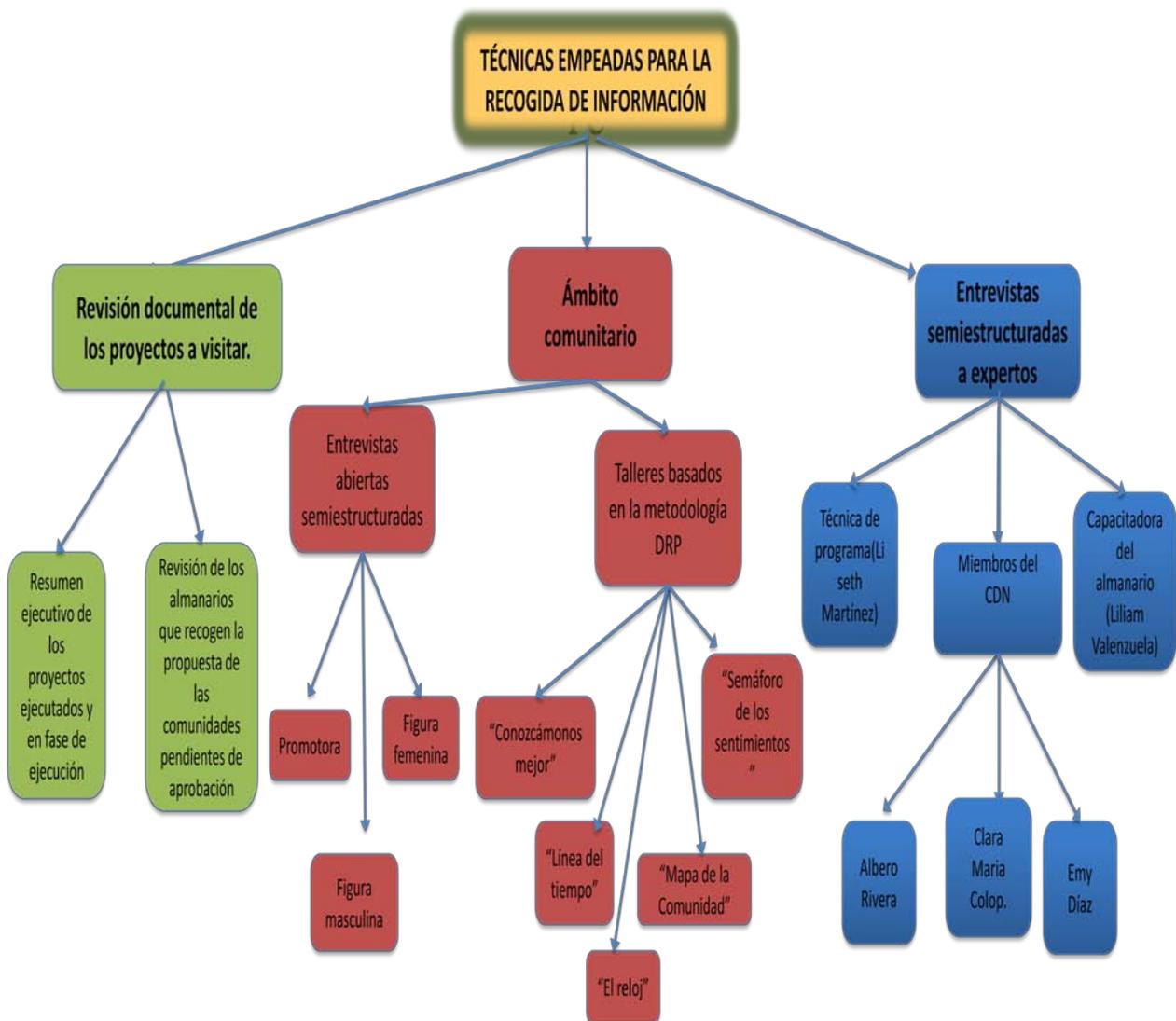


Figura 6. Técnicas empleadas en la recogida de información.  
(Elaboración propia)

## 5 Análisis y discusión. Expandiendo capacidades y agencia colectiva

A lo largo del presente apartado se discute, sobre la base de las evidencias disponibles, hasta qué punto el Almanario contribuye a reforzar la agencia colectiva fuerte de las comunidades con las que trabaja. Para ello, descompondremos el análisis en cada uno de los elementos expuestos en el marco teórico.

En la línea del planteamiento de Ibrahim (2006), el Almanario crea las condiciones para el desarrollo de **nuevas capacidades fruto del asociacionismo** cuando los grupos que empiezan a trabajar como organización comunitaria de base con el PPD rompen con una óptica asistencialista de la ayuda y empiezan a verse a sí mismos como sujetos del cambio. A raíz de esta idea, se concibe al individuo y al grupo como entes autónomos capaces de moldear su destino, lo que –unido al hecho de trabajar conjuntamente– permite la consecución de metas que por sí individualmente no habrían podido alcanzar. El segundo paso viene dado por el “regreso del actor” (Touraine, 1984)<sup>12</sup>, fruto de esta concepción del individuo que imprime el enfoque Almanario. Este cambio es visto como una apuesta en ellos y ellas como agentes –en forma de movilización colectiva– que tienen la capacidad de llevar a cabo un proyecto desde la identificación y el diagnóstico hasta el seguimiento y la evaluación. Además, les hace ver que la consecución de estos objetivos marcados puede ser una pe-

queña muestra de la fuerza del grupo como motor de cambio.

Una evidencia de esto la encontramos en la entrevista a un hombre cuya comunidad tiene un proyecto que está en fase de ejecución:

*Solo no, no sale [el proyecto, que es lo que valoran]. No se logra. El proyecto se puede lograr trabajando unidos. En grupo, unirse... se logra el proyecto, pero solo no se logra nada. No se puede. Con PPD ya aprendimos bonito porque trabajar unidos es bueno porque las cosas se hacen. Cada quien por su lado, nunca se logra... Ahorita ya estamos más unidos que al principio. Y ya sabemos que todo se puede conseguir... Gracias al PPD nos unimos y ahorita ya estamos fuertes. Miembro de la comunidad, figura masculina.*

El hecho de que se reúnan para hablar sobre las necesidades que tienen, sobre cómo les afectan los problemas y sobre cuáles son las soluciones viables para atajar dichas dificultades provoca que se generen flujos de información que, al ser compartidos, dan paso a propuestas nuevas, abren caminos hacia nuevos horizontes que ahora valoran.

Cuando este trabajo grupal se transforma en éxitos palpables, aparecen nuevos horizontes en el universo del “querer ser o hacer” porque se rompe la barrera de “nosotros no podemos” y se abren las puertas del “lo conseguimos y ahora queremos más”. Esto refuerza la idea de que la agencia colec-

---

<sup>12</sup> Touraine, 1984. Según este autor, “debemos reafirmar la necesidad de regresar a la idea de que los hombres hacen su propia historia”.

tiva no es sólo valiosa desde el punto de vista instrumental, sino intrínsecamente importante (Evans, 2002; Ibrahim, 2006), ya que existe un proceso de aprendizaje durante el ciclo del proyecto a través del cual las personas experimentan un cambio en la percepción de necesidades, identidades y valores, tal como ilustra la entrevista con la responsable de programa:

*La gente cuando por primera vez tiene un proyecto PPD, realmente ellos no saben muy bien qué es exactamente lo que quieren o lo que necesitan, o lo que les vendría bien. Pero cuando gente que nunca ha tenido un proyecto, hace un proyecto... con estas personas regularmente sobra porque ahorran<sup>13</sup>. Entonces lo que pasa al final es que ellos ya saben bien qué es lo que necesitan. Y entonces dicen: "podemos agregar capacitaciones que necesitamos". El proceso mismo entonces ya les enseñó bien qué necesitan reforzar. Eso pasa mucho, ellos mismos vienen aquí y lo piden: "Nosotros nos gustaría reforzarnos en tales y tales temas porque eso si no fue mucho, y...". Técnica de programa.*

Una vez aprobado el proyecto, las personas que viven en las comunidades son las únicas encargadas de su gestión. Desaparece la figura del intermediario, del técnico que se ocupa tanto de diagnosticar como de llevar a cabo la implantación de paneles solares u otras actividades. Este dato importa en tanto en cuanto el "aprender haciendo" implica caminar hacia nuevos horizontes en la valoración de lo que las personas desean; e importa porque este proceso las lleva a que se planteen retos que antes ni siquiera existían como tales.

Cuando se pone a una comunidad ante un desafío y se la deja caminar sola hacia lo que ella desea, se da cuenta de que están surgiendo nuevas capacidades, nuevas valoraciones en el "querer hacer". La entrevista a la figura masculina nos da una evidencia de esto:

*Pues ahorita me siento contento porque es algo que aprendí que ni siquiera soñaba que pudiese alcanzar. Ni soñaba poder tener paneles e instalar. No, no pensábamos, pero ahorita ya me siento contento porque ya es un trabajo más, un conocimiento más. Miembro de la comunidad, figura masculina.*

El formato del instrumento Almanario<sup>14</sup>, unido a los aspectos organizativos del PPD y a sus exigencias (rellenar el contenido del proyecto entre todos y todas), facilita la puesta en común de ideas y planteamientos que surgen en la comunidad a raíz de los proyectos que se presentan. Se propician así momentos de discusión y de debate intracomunitario para valorar lo que quieren hacer, con lo que se crean de este modo capacidades y agencia fruto del intercambio comunicativo y del contexto en el que se rellena. Una mujer nos lo comenta durante un taller participativo en una de las aldeas:

*Un día, nos pusimos desde las 8 de la mañana y hasta que lo terminamos. Todos tenían que dar una idea. Porque hay 30 cabezas y todos pensamos diferente. Entonces uno así hacía un comentario y lo comentábamos para rellenar... Taller aldea Poj*

Incluimos otra evidencia de que estas reuniones fomentan intercambios de conocimiento que, al ser compartidos, generan propuestas nuevas y

---

<sup>13</sup> Hace el comentario en comparación a la inclusión de ONGD intermediarias que supone un gasto de dinero. Ahora, la supresión de la figura de la ONG supone un aumento del presupuesto y una partida de dinero destinada a imprevistos que habitualmente no se consume, por lo que se puede dedicar a otros menesteres.

---

<sup>14</sup> Especialmente aquellas características que se refieren a su gran tamaño, lo que propicia el relleno en comunidad, que genera una discusión en torno a él.

abren caminos hacia nuevas perspectivas que ahora valoran:

Ahorita ya vamos viendo cosas que antes ni veíamos. Ahorita se nos ocurren nuevas ideas, vemos, pues, el mundo de otra manera. El trabajo juntos y la confianza del PPD en que nosotros sí podemos, eso cambia la visión, pues... Antes no salíamos de aquí. Ahorita gestionamos nuestra comunidad mejor, salimos fuera. Miembro de la comunidad, figura masculina.

Evaluemos, en esta misma línea, y de acuerdo con el planteamiento de Ibrahim (2006), otro aspecto intrínseco a la expansión de agencia fuerte y colectiva: **el cambio en la percepción de lo que valoran** fruto de la organización y la acción conjunta.

Cuando la comunidad se erige como gestora, el PPD capacita técnicamente a los miembros de la comunidad en temas relacionados con autoestima, género, medio ambiente, administración y finanzas, implantación de paneles, etc. Según Healey (2006), el proceso cambia la manera de pensar sobre las cosas. Estos conocimientos adquiridos, unidos a todo un proceso en el que juntos “aprenden haciendo”, cambia el modo de observar la realidad. Lo vemos en la siguiente cita:

*Ellos saben que el PPD sólo trabaja con cosas ambientales y, dentro de las áreas focales del GEF con las que trabajamos, el manejo de la basura no está incluido. Y la mayor parte de las comunidades con las que trabajamos tienen evidentes problemas de basura. Y es como que ellos no se dan cuenta [...]. Es como si la basura no estuviera [...]. Pero regularmente, después del proceso PPD, a ellos les preocupan más cosas. Y muchos grupos suelen decir “Seño, mire aquí cuánta basura. ¿Que no podemos hacer algo?”. Cuando a ellos ni les molestaba la basura ni la miraban. Técnica de programa.*

En el caso del PPD, que trabaja con las áreas focales del FMAM, hemos encontrado evidencias de una variación en las preferencias que orientan sus vidas como consecuencia de un trabajo conjunto enfocado a mejorar las condiciones locales y el medio ambiente:

*Ya nos dimos cuenta con el PPD<sup>15</sup>. Creo que a través de los paneles estamos haciendo el vivero, y el beneficio es para nosotros la reforestación. Entonces es el beneficio de esa unión que por medio de este proyecto vamos a tener más árboles [...]. Y ahí para sembrarlos, y vamos a tener más aire para respirar [...]. Taller Aldea Poj.*

Además, el PPD incluye un informe final de proyecto que elaboran los propios beneficiarios y beneficiarias en el que deben reflexionar acerca de las lecciones aprendidas y de las oportunidades que han tenido o las que esperan tener en un futuro próximo. Este apartado obliga a los beneficiarios y artífices del proyecto a reflexionar acerca de lo que valoran y nos muestra a los investigadores qué cambios se han dado desde que han empezado a trabajar con esta metodología. Por ejemplo, vemos en un informe final del proyecto la siguiente cita que responde al apartado “Lecciones aprendidas” y que surge de la pregunta que hace el PPD a la organización:

*¿Qué cosas nuevas hemos aprendido, al trabajar en nuestro proyecto, no en las capacitaciones? A la reforestación y a recolectar basuras en aboneras para no seguir contaminando nuestro medio ambiente. Informe final aldea Chual.*

Como vemos, la misma pregunta que formula el PPD invita a la deliberación acerca del cambio en la

---

<sup>15</sup> Referido a la percepción del medio ambiente. Concretamente a la nueva visión adquirida en torno a la tala de árboles para producir energía.

percepción de lo que valoran. La respuesta que dan los copartícipes del proyecto sugiere que se ha dado un giro en relación con la percepción medioambiental de sus comunidades.

Y si nos centramos en el tema del género, el hecho mismo de salir en las capacitaciones, de invertir la lógica histórica de los grupos indígenas de la división sexual del trabajo, por la cual el espacio de la mujer queda relegado al ámbito doméstico y el del hombre a la esfera pública, provoca modificaciones en la concepción de la equidad de género.

Además, desde el enfoque utilizado por el PPD, el género impregna esferas de lo cotidiano tan sutiles como los usos del tiempo. El hecho de que se posibilite la opción de contratar a una niñera mientras las mujeres están en las capacitaciones genera un espacio de reflexión en el que se visibiliza el trabajo reproductivo y se le da un valor palpable que antes permanecía oculto.

*¿Es una forma de actuar sobre otros? Sí. Porque nosotros tenemos unos valores que estamos proyectando a la comunidad y eso lo hacemos todos. [...] En esas comunidades las mujeres no son entes que actúan en público como agentes activos y nosotros súbitamente llegamos y decimos: "bueno, las mujeres a ver cómo van a participar activamente. ¡Ah! ¿Que no pueden por los niños? Tranquilo, ahí le montamos la guardería. ¡Ah!, ¿que la comida...? Tranquila, se la pagamos. Entonces dicen algunos: le están pagando a las mujeres comida, ¿por qué? ¿De dónde les salió? Si eso es lo que ellas hacen. Es como dar de comer a los niños con el seno". Dicen que es algo natural. No, no es natural y nosotros se lo vamos a reconocer como un trabajo más y aquí está la paga y la gente comienza a pensar [...].*

Miembro del CDN.

El hecho de sacar a la mujer de la esfera privada permite que conozca lo que sucede en el ámbito público, al tiempo que se trabaja al otro lado de la

ecuación haciendo ver al hombre qué carga supone el trabajo reproductivo. Esto, como vemos en la cita siguiente, supone un importante cambio en la percepción de las relaciones de género:

*Es muy importante que a la mujer se le pueda dar su tiempo, para que aprenda, para que se capacite. Ahorita que tenemos la oportunidad hay que dársela a ellas para que aprendan [...]. Porque como digo yo entre dos, por eso se unen la mujer y el hombre para poder ayudarse. Por ejemplo en la cocina a veces, como le digo a Juliana, es bonito porque así ella sabe, se da cuenta cómo es luchar, se da cuenta cómo gestionar un proyecto. Y también el hombre se da cuenta cómo se trabaja en la cocina. Porque imagínese, yo me doy cuenta de que cuando Juliana se fue a capacitar a Xela, yo me quedé con los niños en la casa [...]. Yo me quedé en la casa, yo les lavaba la ropa, les hacía la comida. Y así se aprende, ayudar a la mujer y la mujer al hombre. Es bien bonito porque aprende uno de todo, a trabajar en cocina, en el campo, y así pues nos ayudamos, salimos [...].* Miembro de la comunidad, figura masculina.

**El poder para llevar a cabo la acción** es otra de las categorías que se tiene en cuenta durante el análisis. Lo que las personas desean ser o hacer viene acompañado de una posibilidad real de orientar esos deseos a la acción. El Almanario pone a los protagonistas del cambio en una situación en la que se dan cuenta de que lo que ellos y ellas valoran puede ser alcanzable. Cuando ven que el PPD confía en su capacidad, y que esto significa cambiar la realidad hacia lo que valoran, las personas se sienten fuertes y con una base de autoestima que las hace caminar hacia el cambio. Unirse y conseguir los objetivos plasmados en el Almanario es una evidencia de que desde este enfoque se posibilita el poder orientado a la acción. Además, el hecho de que se fomente la creación de redes entre comunidades vecinas posibilita que la acción

colectiva se amplíe para incidir en aspectos más amplios y de carácter más estructural. Podemos intuir, basándonos en el siguiente razonamiento, que salir de la comunidad para pedir lo que “tienen motivos para valorar” les confiere una mayor fuerza de cambio.

*Estamos fuertes pues nos sentimos contentos [...] porque logramos [...]. Después de sufrir, uno se siente bien cuando logra. Porque mira lo que han conseguido entre todos [...]. Y eso nos da fuerza a la comunidad [...]. Ya no tenemos miedo de salir de la comunidad para pedir lo que queremos.* Miembro de la comunidad, figura masculina.

Algo fundamental que les confiere la experiencia Almanario es el hecho de superar por sí solos una situación que creían complicada: aprobar y llevar a cabo un proyecto. En el momento de observarse a sí mismos como el factor clave del éxito de este, se creen más fuertes para salir y negociar con autoridades locales, con empresarios de paneles solares o con otras instituciones de desarrollo. Recalquemos, una vez más, que un factor clave de este éxito es la construcción de redes favorecida por el enfoque Almanario. Lo vemos en el siguiente párrafo:

*Primera fase que logramos el proyecto, pues como no nos conocíamos lo hicimos cada quien y el segundo fue que nosotros unidos [...] porque cuando llegamos a la empresa a comprar la segunda fase de paneles pues nos estaban dando muy caro. Y yo le decía “ahorita está muy caro [...] ya subió el precio de los paneles”. Pero pensamos, “como somos tres que compramos en esa empresa, nos unimos, las tres organizaciones nos unimos. Ahora hablemos, unámonos los tres y vamos. Si nos dan bien el precio, compramos, si no, no”. Si es sólo uno, no tiene fuerza, nos unimos los tres y fuimos. Encontramos pues una buena solución porque nos unimos, y si no nos hubiéramos unido, hubié-*

*ramos pagado más, hubiéramos pagado cada quien por su camino [...]. Ya vimos que vale más unir porque sale más fuerza, hay más valor.* Miembro de la comunidad, figura masculina.

El PPD tiene, además, una filosofía que permite implicar activamente a las personas que ya han desarrollado un proyecto en las capacitaciones impartidas a otras comunidades que están en la fase de ejecución. Otorga, de alguna manera, un cierto poder para llevar a cabo una acción consistente en el poder de capacitar a otras personas y convertirse en el técnico del que el Almanario prescinde. Podemos relacionar esta idea con un empoderamiento a nivel comunitario y una oportunidad para desarrollar ciertas habilidades que anteriormente nunca podrían haber sido puestas en práctica. Reparemos en la idea que reproduce la técnica del programa cuando responde a la pregunta ¿De qué manera esta filosofía de autogestión contribuye a ampliar las opciones de vida en aspectos que no tengan que ver directamente con el proyecto?:

*Cuando uno aprende a hacer algo, ese “algo” da pie para que se suba un nuevo escalón. Eso ha pasado, han subido el otro escalón, porque en algunos de los proyectos nuevos –o en la mayoría, creo que pasó– la persona que contrataban para que les llegara a capacitar es una persona de un proyecto anterior [...]. Entonces el escalonamiento<sup>16</sup> ya pasó: hay una persona que tiene el conocimiento, que además de tener el conocimiento, igual que muchos otros, manifestó ciertas habilidades, y más que los demás el interés en eso y se dio a conocer en los demás lugares. Y lo contrataron. Y lo contrataron y fue él quien dio las capacitaciones, quien estuvo a cargo. Yo pienso que*

---

<sup>16</sup> Aquí se refiere a que se ha subido un peldaño en la toma de poder.

*eso ya se dio, ya hubo alguien que dio un pasito más adelante que los demás.*  
Técnica de programa.

Además, la presencia de un miembro femenino – que inicialmente fue presidenta de una OCB– en el CDN es otra de las evidencias que clarifican que la idiosincrasia del Almanario fomenta el poder para llevar a cabo la acción de los copartícipes del proyecto y, en este caso, el empoderamiento femenino. Es decir, desde el PPD se potencia la presencia en esferas de poder de miembros de las comunidades que han demostrado ciertas aptitudes para el desarrollo de funciones y cargos que ostentan cierta importancia en el organigrama del programa.

Por otro lado, no podemos obviar que dentro de cada apartado del Almanario hay una línea diferenciada que tiene que ver con el hecho de que la transversalización del enfoque de género es un pilar fundamental sobre el que se sienta la filosofía Almanario<sup>17</sup>.

Por ejemplo, el primer paso de un proyecto es la capacitación para implementar el Almanario. A estas capacitaciones solamente acuden mujeres. Ellas reciben la información necesaria para rellenar el Almanario y transmitir sus conocimientos al grupo. Ésta es la clave primera para impulsar la importancia del papel de la mujer dentro de las comunidades, pues son ellas las portadoras de una información única. Siendo conscientes de que el saber no se puede obviar dentro de las relaciones de poder entre los sujetos que conforman la sociedad, es fácil adivinar que siendo ellas quienes tienen la información acerca de cómo llegar a la aprobación del proyecto, se convierten en sujetos poderosos para llevar a cabo una acción que valo-

ran dentro de la comunidad. La evidencia de esta afirmación las encontramos en las siguientes citas:

*Una, cuando está en la casa, no tiene valor para hablar, en cambio cuando sale una sí tiene [...] ellas tienen valor, pero no todas salen [...]. Miembro de la comunidad, promotora*

*Ellas tienen la información y esa información es poder. Sólo ellas saben cómo se tiene que rellenar la primera parte del Almanario. Y ellas van a llevar esa información a la comunidad y sólo ellas son las poseedoras de la información para que el proyecto salga adelante. Eso es la puerta de entrada para que todo el proceso sea efectivo. Porque si nosotras aceptáramos que se capacitara un hombre, vendrían todos hombres porque tienen más educación. Pero el hecho de que sean ellas las que sepan cómo se llena, a las que ellos tengan que apoyar en el llenado, de las que tengan que aprender [...]. Eso les enseña mucho durante el proceso. Les enseña que ellos pueden aprender de una mujer. Técnica de programa.*

Pasamos a valorar otra de las categorías preestablecidas para el análisis, **la consciencia de ser agente y la autoestima para producir cambios** (Ibrahim, 2006), pues el trabajo del PPD puede ser visto como una plataforma para impulsar la agencia hacia el cambio. Buena parte del impacto a largo plazo consiste en desarrollar lentamente las habilidades y las capacidades de las personas, al tiempo que se promueven cambios en actitudes y creencias que favorecen una óptica orientada a la autopercepción de actor social que transforma la realidad en la que vive.

*Ellos empiezan a sentirse bien con ellos mismos porque empiezan a ver los resultados [...]. Y dicen “Guau, ¡ese proyecto lo hice yo y fue aprobado! O sea que ¡sí pude!”. Y mucha gente en las clausuras de los proyectos lo repite: “Nosotros pensa-*

---

<sup>17</sup> Recordemos que existen tres requisitos imprescindibles relativos al género para que el PPD apruebe un proyecto: la promotora ha de ser mujer, la Junta Directiva debe ser mixta (50% hombres, 50% mujeres) y se debe incluir la contratación de una niñera.

*mos que nunca íbamos a poder abrir una cuenta bancaria y la abrimos. Pensamos que nunca íbamos a obtener el papel de la legalización y lo tuvimos. Después pensamos que era imposible hacer un proyecto, y lo hicimos, y fue aprobado. Y lo hicimos todo nosotros y aquí está".* Técnica de programa.

Nos interesa particularmente la reflexión acerca del trabajo comunitario de autogestión, precisamente porque la eliminación de intermediarios supone una meditación acerca de la capacidad de agencia para el cambio. Les permite comprender, captar su biografía y la historia de sus comunidades y la relación entre ambas dentro de la sociedad (Wright Mills, 1999). Supone una variación en la percepción de ellos mismos en cuanto a la autoestima, así como una asunción de que los patrones de conducta que han variado generan actividad hacia el rumbo de "lo que valoran" que están construyendo con el trabajo en torno al proyecto PPD. Veamos la siguiente afirmación:

*Donde hay ONG trabajando hay una cierta pasividad de las comunidades, mientras que cuando son las comunidades las que lo gestionan es mucho más rico, mucho más interesante. Y el efecto no sólo está en el ambiente, sino que está en los patrones de la gente, su manera de actuar.* Miembro del CDN.

Además, estos cambios –que suponen un potencial transformador–, sumados al hecho de ser agentes, presuponen que existe un compromiso hacia la consecución de metas que ellos desean alcanzar. Pero también se relacionan directamente con la participación ciudadana en las decisiones comunitarias. Cuando te sientes parte activa de la vida política de tu comunidad, la autoestima se ve acrecentada por el hecho de sentir que tu voz se escucha y que, al ser oída, las propuestas pueden llevarse a cabo para producir cambios.

*Por supuesto que sin Almanario ni capacitaciones no funcionaría de esta manera.*

*Yo he tenido la experiencia de trabajar para otras ONG y ¿qué es lo que quieren? que el proyecto salga bien, que los hombres hagan las estufas y ya está y los técnicos y ellas: "muchas gracias, vamos a seguir cocinando...", se quedan igual que antes. Tienen unas estufas muy lindas y la persona no cambió, no les sirve de nada. Entonces esto tiene que ser un proceso de formación de personas para que cuando el PPD se vaya haya un verdadero cambio como seres humanos, de todo lo que esperan, un cambio en la vida, de su educación [...].* Capacitadora Almanario.

Otra evidencia nos la muestra la promotora en una de las comunidades cuando le preguntamos por si ahora se sentiría capaz de ir a la municipalidad a pedir cosas que ella cree que se pueden cambiar.

*Ah ¡sí, seño, ahorita ya sería capaz!*  
Miembro de la comunidad, promotora.

Cuando el PPD imprime en las personas una determinada visión de ellas mismas –como grupo y como individuos–, está sentando las bases para que las personas sean conscientes de esa agencia, para que capten la relación entre individuo, sociedad y medio ambiente. Una muestra que sobresale del resto tiene que ver con la huella que dejan las capacitaciones en biodiversidad y, en general, todo el proceso del proyecto centrado en las áreas focales del GEF.

*Tenemos un pedazo cada uno donde va a sembrar sus árboles [...]. Va a ser bien bonito porque ya vamos a tener árboles y la naturaleza va a respirar mejor [...]. Ahorita vamos a tener una comunidad bien bonita, para nuestros hijos [...] cada quien pues es responsable [...].* Miembro de la comunidad, promotora.

Esto guarda una relación clara con la idea de **responsabilidad hacia la colectividad** en sintonía con lo que Ballet et al. (2007) definen como agencia fuerte, orientada hacia el colectivo.

Habida cuenta de que el contexto indígena moldea las estructuras sociales desde una perspectiva comunitaria muy clara (de tal manera que el individuo es quien es en relación con la colectividad), cabe añadir que el enfoque Almanario fomenta esta responsabilidad hacia el grupo partiendo de la base de que la lucha por gestionar todas y cada una de las fases de un proyecto comunitario, siendo ellos y ellas responsables de su éxito o fracaso, afianza aún más las bases de una agencia fuerte. Vemos dos evidencias de esto basadas en las entrevistas a un miembro de la comunidad y a una experta:

*Lo que más nos preocupa es por la comunidad. Porque ellos (PPD) dan el dinero para la comunidad. Porque nosotros hemos aprendido con el proyecto que todos somos uno [...]. Y cuando hay personas que no tienen panel, todos luchamos, pues, porque ellos tienen derecho también a su panel. Porque hemos trabajado todos y todas por ello. Es satisfacción, pues, que cada persona tenga su panel. Y si no lo tienen, pues nosotros que sí tenemos, hay una responsabilidad para ellos [...]. Los que sí tenemos tenemos que ofrecer los beneficios del panel a quien no tiene aún. Miembro de la comunidad, figura masculina.*

*Otra de las fortalezas es la gestión. Que las comunidades se organizan. Les damos metodología de gestión y entonces ellos ya de por sí son muy solidarios, se apoyan los unos a los otros en los problemas, entonces ahora nosotros les enseñamos a que eso lo hagan mediante una planificación concreta. Capacitadora Almanario.*

El instrumento –junto con la metodología que lo acompaña, que obliga a la comunidad a reunirse en torno a él, aportar ideas para el grupo, discutir, consensuar opciones y observar visualmente cómo el esfuerzo común puede conducirlos hacia lo que

ellos y ellas valoran– sienta las bases de una responsabilidad hacia el colectivo.

Cuando las mujeres llegan de las capacitaciones del Almanario, las personas se reúnen para escuchar las aportaciones de la promotora. Son conscientes de que su figura importa en tanto en cuanto el beneficio que se va a obtener es para todos y todas.

*Ellas son conscientes de que van a formarse para ellas y su comunidad; unas motivan a otras. [...] Las personas que vinieron a las capacitaciones del Almanario tienen la obligación de ser un efecto multiplicador, deben enseñárselo a la Junta Directiva. Deben comprometerse a enseñárselo al resto. Capacitadora Almanario.*

Perciben que los beneficios van a ser perdurables en el tiempo, y la responsabilidad hacia los demás recae sobre su consciencia en la imagen de las generaciones futuras.

*Aquí entre diez y quince años ya va a estar mejor, van a estar los árboles grandes. Mejor, para los hijos, nietos, biznietos [...]. Es para ellos, no es para uno [...]. Miembro de la comunidad, promotora.*

Como hemos observado, podemos ver que la hipótesis que se planteaba al inicio de la investigación se ha verificado teniendo en cuenta que se han tomado las evidencias de este apartado como orientadoras para su confirmación.

En el siguiente apartado se recogen las conclusiones a las que se ha llegado tras el análisis de la información obtenida.

## 6 Conclusiones y Recomendaciones

### 6.1 Conclusiones

El enfoque de capacidades ofrece los elementos conceptuales y teóricos necesarios para analizar la agencia en relación con los procesos de planificación de intervenciones de desarrollo. No obstante, esto requiere superar la visión de la agencia como algo individual y entenderla como algo colectivo, abordando la cuestión desde las aportaciones que desde el mismo enfoque de capacidades se están haciendo y que incorporan la idea de agencia fuerte orientada no sólo a la expansión de las capacidades propias, sino a la de las capacidades de los demás.

Desde este marco conceptual, el Almanario como enfoque y metodología para el diseño y la implementación de proyectos de desarrollo rural presenta algunas innovaciones importantes que lo orientan a la promoción de la agencia de los individuos y las comunidades en el desarrollo de sus propios proyectos, fruto de la ruptura con la óptica asistencialista.

La desaparición de ONGD intermediarias y la propia filosofía y formato del Almanario, que obliga a las comunidades a trabajar conjuntamente y desde el principio en la concepción, el diseño, la planificación, el seguimiento y la evaluación de los proyectos, contribuyen a la consecución del éxito de éstos. De esta manera, la comunidad no participa en los proyectos del PPD, sino que son los proyectos del PPD los que pasan a participar en la vida de la comunidad. Y, al hacerlo, contribuyen a desarrollar agencia colectiva no sólo porque aparecen nuevas capacidades derivadas del trabajo colectivo en el proyecto, sino porque el propio proceso contribuye a modular y matizar aquello que tienen razones para valorar, especialmente en las cues-

tionones relativas al medioambiente, como eje central del trabajo del PPD, y al género, como eje transversal clave.

En relación con esto último, resulta especialmente claro cómo las medidas específicas que incorpora el Almanario (la promotora debe ser mujer, disponibilidad presupuestaria para la contratación de niñeras, capacitaciones específicas) contribuyen a cambiar las percepciones que tanto hombres como mujeres tienen de los roles y las relaciones de género.

Además, el Almanario pone a los copartícipes en una situación en la que se dan cuenta de que lo que ellos y ellas valoran puede ser alcanzado, por lo que toman consciencia de ser agentes y aumenta su autoestima y su poder real para llevar a cabo acciones orientadas a generar cambios hacia lo que tienen razones para valorar. Cuando ven que el PPD confía en su capacidad, y que esto significa poder cambiar la realidad, las personas se sienten fuertes y con una base de autoestima que las hace caminar hacia ese cambio. Además, al fomentar la creación de redes entre comunidades vecinas, se amplía la acción colectiva para incidir en aspectos más amplios y de carácter más estructural.

El hecho de que todas y cada una de las fases del proyecto se gestionen desde la comunidad y de que tanto su éxito como su fracaso dependan de ellos provoca que el enfoque Almanario afiance la agencia fuerte basada en una responsabilidad hacia la colectividad. Podemos apreciar que el instrumento –junto con la metodología que lo acompaña, que obliga a la comunidad a reunirse en torno a él, aportar ideas para el grupo, discutir,

consensuar opciones y observar cómo el esfuerzo común puede conducirlos hacia lo que ellos y ellas valoran— potencia la agencia fuerte con responsabilidad hacia lo colectivo.

Finalmente, hay algunas limitaciones de este estudio que deben ser señaladas como aspectos importantes que no han sido analizados con la suficiente exhaustividad debido a restricciones metodológicas; en concreto, las relaciones de poder intracomunitario que conciernen a las decisiones colectivas en torno al Almanario, así como las relaciones de género en el seno de la familia, que merecerían un estudio detallado. Ambas operan fuera de la esfera de la observación externa y, por lo tanto, su discusión va más allá del objeto de esta investigación. Con el fin de aumentar la coherencia de los resultados a ese nivel, sería necesario permanecer en el interior de las comunidades estudiadas y adentrarse en el seno familiar para sacar conclusiones fiables al respecto.

## 6.2 Recomendaciones

Para profundizar en el fortalecimiento de la agencia colectiva:

- ❖ Realizar un mapeo de actores que trabajen con metodologías que propicien un fortalecimiento de la agencia en colectividad.
- ❖ Incorporar nuevas capacitaciones que incluyan nociones sobre el poder de las personas en relación con la agencia y, como consecuencia, con la capacidad de cambio que poseen tanto a nivel individual como grupal.
- ❖ Seguir fomentando la participación como articuladora base de todo el proceso de gestión del proyecto, asumiendo que cualquier actividad realizada en el seno del PPD ha de tener en cuenta que el proceso de fortalecimiento de la agencia colectiva es

un ejercicio que abarca tanto las actitudes del personal, como la metodología que se utiliza.

- ❖ Continuar utilizando una pedagogía adaptada al contexto local.
- ❖ Elaborar documentación oficial del PPD Guatemala acerca de cada uno de estos aspectos para que la práctica se oriente desde una teoría sólida, de tal manera que, aunque inicialmente se genera antes la práctica, finalmente se utilice una teoría para fomentar la identidad del enfoque Almanario y que los posteriores pasantes y personal PPD puedan acceder a ella para orientar su trabajo.

Para exportar el enfoque Almanario con el fin de que se adopte en contextos en los que sea viable:

- ❖ Elaborar una investigación acerca de los factores de éxito y fracaso del enfoque Almanario en Guatemala para establecer las especificidades de contexto con las que se puede implantar dicha metodología en otros proyectos con condicionantes distintos.
- ❖ Incluir en la página oficial del PPD Guatemala las líneas sobre las que trabaja el enfoque, así como los resultados obtenidos en el seno de las comunidades en relación con la potenciación de la agencia.
- ❖ Difundir el instrumento Almanario aprovechando las visitas oficiales tanto del financiador como del ente administrativo.
- ❖ Exportar el enfoque de la práctica a la academia con el fin de ejemplificar la teoría del enfoque de capacidades en los cursos de especialización, máster y posgrados. Esta recomendación puede ser muy interesante para presentar alternativas al marco lógico aplicables en terreno.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alkire, S., (2002). *Valuing Freedoms*. Oxford, Oxford University Press.
- Alkire, S., (2007). "Concepts and measures of agency" en *OPHI Working Papers Series*. Oxford, Oxford Poverty & Human Development Initiative.
- Alkire, S. y S. Deneulin, (2010). "The human development and capability approach" en Deneulin, S. y L. Shahani (eds.). *An introduction to the human development and capability approach*. Londres, Earthscan.
- Archer, M. S., (2003). *Structure, Agency and the Internal Conversation*. Cambridge, Cambridge University Press.
- Ballet, J.; Dubois, J. L. y F. Mahieu, (2007). "Responsibility for Each Other's Freedom: Agency as the Source of Collective Capability" en *Journal of Human Development and Capabilities: A Multi-Disciplinary Journal for People-Centered Development*. Núm. 8, pp. 185-201.
- Cleaver, C., (2007). "Understanding Agency in Collective Action" en *Journal of Human Development and Capabilities: A Multi-Disciplinary Journal for People-Centered Development*. Núm. 8, pp. 223-244.
- Corbetta, P., (2003). *Metodología y Técnicas de Investigación Social*. Madrid, McGraw Hill.
- Crocker, D., (2008). "Sen's concepts of agency", presentado en *Human Development and Capability Association Conference*, Nueva Delhi, 10-13 de septiembre.
- Chambers, R. y J. Pettit, (2004). "Shifting power to make a difference" en Groves, L. y R. Hinton (eds.), *Inclusive aid: changing power and relationships in international development*. Londres, Earthscan.
- De Herdt, T. y J. Bastiaensen, (2008). "The circumstances of agency. A relational view of poverty" en *International Development Planning Review*. Núm. 30, pp. 339-357.
- Dreze, J. y A. Sen, (1989). *Hunger and public action, WIDER studies in development economics*. Oxford, Clarendon Press.
- Dreze, J. y A. Sen, (2002). *India: Development and participation*. Oxford, Oxford University Press.
- Evans, P., (2002). "Collective Capabilities, Culture and Amartya Sen's Development as Freedom" en *Studies in Comparative International Development*. Núm. 37, pp. 54-60.
- Frediani, A. A., (2007). "Amartya Sen, the World Bank, and the Redress of Urban Poverty: A Brazilian Case Study" en *Journal of Human Development and Capabilities: A Multi-Disciplinary Journal for People-Centered Development*. Núm. 3, pp. 133-152.
- Garikipati, S. y W. Olsen, (2008). "The role of agency in development planning and the development process: Introduction to the Special Issue on Agency and Development" en *International Development Planning Review*. Núm. 30, pp. 327-338.
- Giddens, A., (1984). *The constitution of society*. Cambridge, Polity Press.
- Healey, P., (2006). *Collaborative planning*. Nueva York, Palgrave MacMillan.
- Ibrahim, S., (2006). "From Individual to Collective Capabilities: The Capability Approach as a Conceptual Framework for Self-help" en *Journal of Human Development and Capabilities: A Multi-Disciplinary Journal for People-Centered Development*. Núm. 7, pp. 397-416.
- Ibrahim, S. y S. Alkire, (2007). "Agency and empowerment: A proposal for internationally comparable indicators" en *Oxford development studies*. Núm. 35, pp. 379-403.

- Leal, P. y R. Opp, (1998/99). "Participation and development in the age of globalization" en *Development Express*. Núm. 7.
- Long, N., (2001). *Development sociology: actor perspectives*. Londres, Routledge.
- López Torrejón, E., (2009). "El Almanario: metodología de autogestión comunitaria de proyectos y su capacidad para mitigar las desigualdades de género en comunidades indígenas y rurales de Guatemala". Tesina máster en Políticas y Procesos de Desarrollo. Departamento de Proyectos de Ingeniería. Universitat Politècnica de València.
- Mdee, A., (2008). "Towards a dynamic structure-agency framework: Understanding patterns of participation in community-driven development in Uchira, Tanzania" en *International Development Planning Review*. Núm. 30, pp. 399-420.
- Múñiz, M. R. y D. Gasper, (2009). *Looking for long-run development effectiveness: An autonomy-centred framework for project evaluation'* (Working Paper 5). Maastricht, Maastricht Graduate School of Governance.
- Nussbaum, M., (2000). *Women and human development: The capabilities approach*. Cambridge, Cambridge University Press.
- Robeyns, (2003). "The capability Approach: a theoretical survey" en *Journal of Human Development*. Núm. 6, pp. 93-114.
- Rivera Gutiérrez, A.<sup>18</sup>, (2003). *Almanario: instrumento del cambio social en las comunidades pobres de Guatemala*.
- Safier, M., (2002). "On estimating 'room for manoeuvre'" en *City*. Núm. 6, pp. 117-132.
- Schonhuth, M., (1994). *Diagnóstico Rural Participativo. Una Introducción Comentada*. GTZ ESCH-BORN.
- Sen, A., (1985). *Comodities and capabilities*. Ámsterdam, North Holland.
- Sen, A., (1999). *Development as freedom*. Oxford, Oxford University Press.
- Sztompka, P., (1996). *Sociología del cambio social*. Madrid, Anaya.
- San Martin, R., (2003). "La entrevista en el trabajo de campo. Observar, escuchar, comparar, escribir: la práctica de la investigación cualitativa" en *Revista de Antropología social*. Núm. 9, pp. 105-126.
- Touraine, A., (1984). *Le retour de l'acteur*. París, Fayard.
- Touraine, A., (1985). *Social movements and social change*. París, Fayard.
- Vallés, M. S., (1997). *Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional*. Madrid, Síntesis.
- Wright Mills, C., (1999). *La imaginación sociológica*. Madrid, Fondo de cultura económica.

---

<sup>18</sup> Miembro del CDN de Guatemala.

## EL GRUPO DE ESTUDIOS EN DESARROLLO, COOPERACIÓN Y ÉTICA

El Grupo de Estudios en Desarrollo, Cooperación y Ética (GEDCE) de la Universitat Politècnica de València es un grupo de investigación multidisciplinar formado por profesores titulares del Departamento de Proyectos de Ingeniería, investigadores y técnicos de la UPV que, desde el año 1995, orientan su docencia, investigación y extensión social al ámbito del desarrollo, la cooperación internacional y la ética aplicada.

El GEDCE imparte docencia de grado y posgrado relacionada con sus ámbitos de interés: desarrollo, cooperación internacional y ética aplicada. Imparte desde el año 1995 asignaturas de grado sobre cooperación al desarrollo y ética en la UPV, es el impulsor del Máster Universitario en Políticas y Procesos de Desarrollo de la UPV (ver [www.masterdesarrollo.upv.es](http://www.masterdesarrollo.upv.es)), coordina e imparte el título de especialista universitario en Responsabilidad Social Corporativa por la UPV y coordina e imparte postgrados en América Latina en colaboración con universidades y organizaciones latinoamericanas.

Como extensión social, el grupo presta servicios de asesoría a entidades del Norte y del Sur, ONGD y administraciones públicas, de ámbito local e internacional. Participa en el diseño, la ejecución y evaluación de proyectos y presta asesoría y capacitación en gestión y organización de ONGD, metodologías de proyectos y tecnologías apropiadas a contrapartes del Sur. Asimismo, presta servicios de apoyo y asesoría a asociaciones y empresas del Norte cuyo objetivo fundamental sea la promoción de colectivos excluidos.

Toda la información sobre el GEDCE se puede encontrar en <http://gedce.webs.upv.es>

## LOS CUADERNOS DE INVESTIGACIÓN EN PROCESOS DE DESARROLLO

En los *Cuadernos de Investigación en Procesos de Desarrollo*, el GEDCE publica periódicamente trabajos realizados por profesores, estudiantes y profesionales vinculados tanto al grupo de investigación como al Máster en Políticas y Procesos de Desarrollo. El objetivo es contribuir a la difusión de nuevas ideas y promover el debate en el campo del Desarrollo y la Cooperación Internacional. La publicación puede ser encontrada en Todas las aportaciones y comentarios son bienvenidos y deben ser dirigidos a [gedce@upvnet.upv.es](mailto:gedce@upvnet.upv.es).

Los Cuadernos publicados pueden encontrarse en <http://cuadernos.dpi.upv.es/mppd2/>

## NÚMEROS PUBLICADOS

1. *Procesos de desarrollo, participación, gobernanza, derechos y poder*. Rosemary McGee.
2. *El poder en espacios participativos de gobernanza local: los Conselhos Municipais de Auscultação e Concertação Social de Angola*. Andrés Hueso González.
3. *Los discursos de la accountability en el sistema de cooperación español*. Alejandra Boni, Jordi Peris, Andrés Hueso, Míriam Acebillo, Rosemary McGee, Carola Calabuig.
4. *El Almanario: metodología de autogestión comunitaria de proyectos y su capacidad para mitigar las desigualdades de género en comunidades indígenas y rurales de Guatemala*. Estela López Torrejón.
5. *Explorando la incorporación de la complejidad y el poder en la teoría y práctica del desarrollo desde las cuestiones del cambio social*. Sergio Belda Miquel.
6. *El Enfoque Almanario como catalizador para el desarrollo de las capacidades colectivas y el fortalecimiento de la agencia fuerte. Estudio de caso en el contexto indígena de Sipacapa. Guatemala*. Sarai Fariñas Ausina.