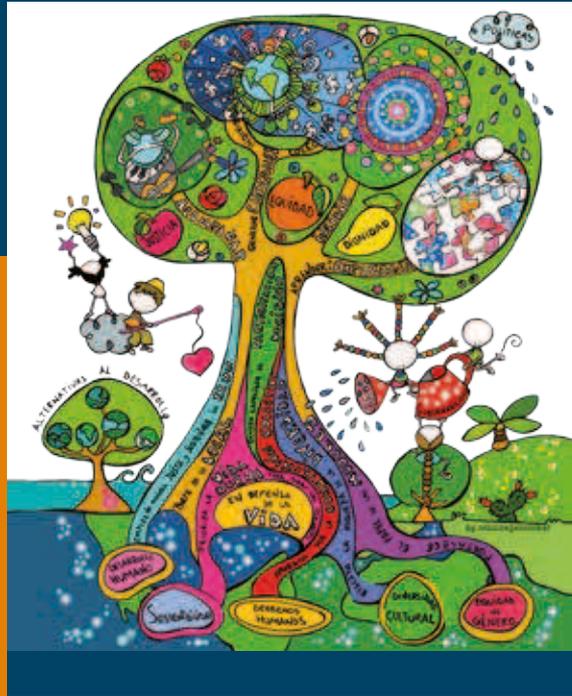




El desarrollo de capacidades como estrategia de cambio Una experiencia colectiva de búsqueda de alternativas



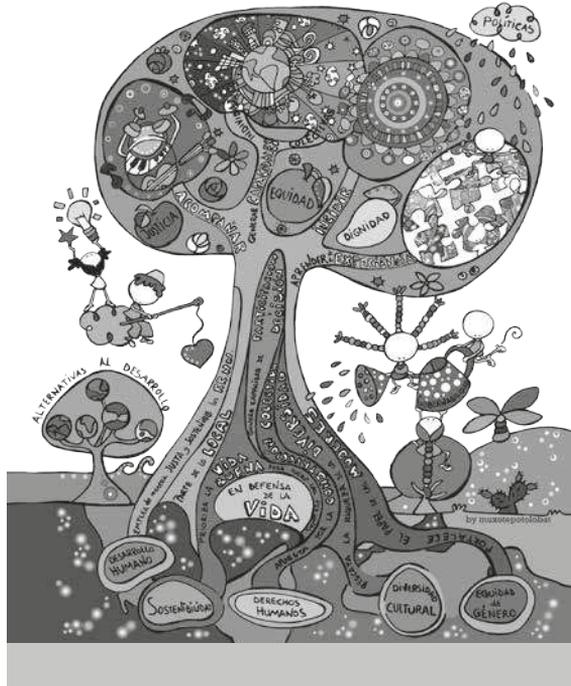
Investigaciones ALBOAN

...

10. Solidaridad con eficacia: Los retos de la cooperación pública navarra. (2009)
11. Políticas de control migratorio y de cooperación al desarrollo entre España y África Occidental durante la ejecución del primer Plan África. (2011)
12. El desarrollo que queremos. Visiones de los colectivos de personas inmigrantes en la CAPV. (2011)
13. La descentralización de Perú: ¿Espacio para la participación de la sociedad civil? (2011)
14. La participación: clave del desarrollo. Cuatro experiencias de participación ciudadana. (2011)
15. ¿Tiene dueño la naturaleza? Tres experiencias de acción social y recursos naturales. (2012)
16. El desarrollo de capacidades como estrategia de cambio. Una experiencia colectiva de búsqueda de alternativas. (2015)

El desarrollo de capacidades como estrategia de cambio

Una experiencia colectiva de búsqueda de alternativas



Emita:

ALBOAN

Padre Lojendio, 2 - 2º • 48008 Bilbao
Tel.: 944 151 135 • Fax: 944 161 938

Avenida Barañain, 2 • 31011 Pamplona
Tel.: 948 231 302 • Fax: 948 264 308

Andía, 3 • 20004 San Sebastián
Tel.: 943 275 173 • Fax: 943 320 267

Monseñor Estenaga, 1 • 01002 Vitoria-Gasteiz
Tel.: 945 202 676 • Fax: 945 202 676

www.alboan.org
alboan@alboan.org

Autoría: Comunidad COMPARE

Redacción de la publicación: Amaia Unzueta y Mary Tere Guzmán

Portada e ilustraciones interiores: Muxotepotolobat

Año 2015

Diseño y maquetación: Marra, S.L.

Imprime: Lankopi, S.A.

Depósito Legal: BI-567-2015

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

Índice

Prólogo	7
Introducción	11
Capítulo 1. ¿Desarrollo alternativo o alternativas al desarrollo?	17
1.1. Introducción	19
1.2. Rasgos del desarrollo alternativo COMPARTE	21
1.2.1. Parte de lo local	24
1.2.2. Emplea y defiende de forma justa y sostenible los Bienes de la Naturaleza	29
1.2.3. Prioriza la vida buena para todas las personas	30
Capítulo 2. Las capacidades	33
2.1. Introducción	35
2.2. El enfoque de las capacidades	36
2.2.1. Elementos característicos del enfoque de capacidades	38
2.2.2. Las capacidades en el enfoque de desarrollo humano del PNUD	39
2.3. Dimensiones y categorías de capacidades	40
2.3.1. Niveles o dimensiones en los que se generan capacidades	41
2.3.2. Capacidades colectivas y competencias individuales: el modelo de las Cinco Capacidades (5C)	44
2.3.3. Categorías de capacidades y enfoques complementarios	45
Capítulo 3. Mapa de Desarrollo de Capacidades del COMPARTE	49
3.1. Introducción	51
3.2. Elementos del Mapa de Desarrollo de Capacidades del COMPARTE: ¿para qué nos sirve?	52
3.2.1. Un horizonte político alternativo	54

3.2.2. Condiciones de posibilidad para el desarrollo de capacidades	55
3.2.3. Una ruta para el desarrollo de capacidades	55
Capítulo 4. Estrategias para el desarrollo de capacidades en la implementación de alternativas económico-productivas	69
4.1. Introducción	71
4.2. Estrategia 1. Formación técnica y humana	72
4.2.1. Contenidos	72
4.2.2. Metodologías	75
4.2.3. Dificultades, logros y aprendizajes	76
4.3. Estrategia 2. Innovación y desarrollo tecnológico	78
4.3.1. La recuperación de saberes en lo local	78
4.3.2. La incorporación de nuevas tecnologías/metodologías	79
4.3.3. Dificultades, logros y aprendizajes	80
4.4. Estrategia 3. Organización social y del trabajo	84
4.4.1. Dificultades, logros y aprendizajes	86
4.5. Estrategia 4. Planificación y gestión de calidad	90
4.6. Estrategia 5. Sistematización e investigación	91
4.7. Estrategia 6. Incidencia política y social	91
4.7.1. Vías en el marco de las instituciones gubernamentales (incidencia política)	92
4.7.2. Vías relacionadas con las comunidades y organizaciones sociales (incidencia social)	93
Recapitulación	95
Anexos	103
Anexos al capítulo 2	105
Anexo 1. El modelo de las 5C: las capacidades colectivas	
Anexo 2. Las 5 formas de capital propuestas por Bebbington (1999,2005)	

Anexos al capítulo 3	110
Anexo 3. Experiencias económico-productivas del COMPARTE	110
1. Centro de Investigación y Educación Popular/ Programa por la Paz (CINEP/PPP) / Colombia	
2. Instituto Mayor Campesino (IMCA) y Fundación SUYUSAMA/Colombia	
3. Viviendas Hogar de Cristo / Ecuador	
4. Servicio Jesuita al Desarrollo / El Salvador	
5. Puente de la Paz / Guatemala	
6. Servicios Jurídicos y Sociales (SERJUS) / Guatemala	
7. Centro de Derechos Indígenas A.C. – Yomol A`Tel (CEDIAC)/México	
8. Instituto de Investigación Aplicada y Promoción del Desarrollo Local NITLAPAN – UCA / Nicaragua	
9. Centro de Estudios Paraguayos Antonio Guasch (CEPAG)/Paraguay	
10. Centro de Investigación y Promoción del Campesinado (CIPCA)/Perú	
11. Centro de Capacitación Agroindustrial Jesús Obrero (CCAIJO)/Perú	
Anexo 4. Marco para el Catálogo de Capacidades del COMPARTE	134
Bibliografía y documentos	139
Tablas y figuras	
Tabla 1. Síntesis de los rasgos del desarrollo del COMPARTE	23
Figura 1. Mapa de Desarrollo de Capacidades del COMPARTE	51
Figura 2. Gráfico de la ruta de desarrollo de capacidades del COMPARTE	58
Figura 3. Gráfico de capacidades colectivas desarrolladas por las experiencias del COMPARTE para la categoría físico-material	59

Figura 4. Gráfico de capacidades colectivas desarrolladas por las experiencias del COMPORTE para la categoría político-social	62
Figura 5. Gráfico de capacidades colectivas desarrolladas por las experiencias del COMPORTE para la categoría psicológica	65
Figura 6. Gráfico de capacidades colectivas desarrolladas por las experiencias del COMPORTE para la categoría de sentido e identidad	67

Prólogo

Nunca ha sido fácil trabajar para desarrollar una sociedad. Cualquier propuesta de cambio siempre desencadena reacciones de resistencia. Y si se pretende un cambio profundo y duradero requiere de una visión y un compromiso conjunto de largo plazo, para lo que no hay fórmulas establecidas. Afirmar esto no supone ninguna novedad. Cualquiera que se haya encontrado inmerso en un proyecto de desarrollo habrá comprobado esa dificultad y esa resistencia.

Pero en el contexto actual las condiciones para impulsar el cambio se han hecho más enrevesadas. En un trabajo reciente, una institución que se dedica a la investigación se hacía la pregunta de por qué hoy para abordar el desarrollo necesitamos pensar en problemas complejos y malditos. La referencia a la complejidad muestra que tenemos delante un mundo distinto, donde el problema cognitivo adquiere un protagonismo central. Las prácticas del desarrollo a menudo se representan mejor a través de los llamados “problemas malditos” para cuya solución se requiere la colaboración, en lugar de otros problemas que son manejables y que pueden solventarse a través de negociaciones. Tomarse en serio que el cambio de una sociedad incluye un fuerte componente de problemas malditos que exige que los actores tengan la voluntad de enfrentar cambios más radicales tanto en el análisis como en la forma de operar.

Esta complejidad tiene su origen en diversas fuentes. Por un lado, funcionamos dentro de un sistema de relaciones exteriores globales cada vez más turbulento e impredecible, que impacta de forma directa y grave en nuestras sociedades. Pero además, la complejidad se deriva de los objetivos que se persiguen. Estos se han hecho, a su vez, más complejos. Ya no se trata de conseguir el crecimiento económico o de una mejora de determinadas condiciones materiales de vida de las personas. Ahora se busca un cambio de las instituciones, que implica la puesta en marcha de nuevos procesos donde las personas y los grupos sean

actores reales. Se quiere, en definitiva, un nuevo modelo de funcionamiento que posibilite resultados de justicia social que el sistema anterior no garantizaba.

No puede decirse que la complejidad sea un problema específico del llamado “mundo del desarrollo”, aunque en él se agudicen algunas cuestiones y haya otras específicas que todavía compliquen más el trabajo. Lo que ocurre es que hay una complejidad añadida cuando trabajamos en situaciones de escasos recursos locales, débil capacidad institucional y, en muchos casos, de corrupción endémica y prolongado conflicto.

En cualquier caso, sea cual sea la sociedad donde nos toque operar, debemos hacerlo sabiendo de la existencia de una nueva complejidad, donde la incertidumbre, el conflicto de valores, y la existencia de circunstancias únicas e inestabilidades estructurales hace que resulte muy difícil predecir cuáles serán los instrumentos y las iniciativas para impulsar el cambio.

Tenemos que saber identificar cuáles son esos problemas malditos. Si no lo hacemos, aplicaremos nuestras viejas prácticas y no podremos intervenir eficazmente para el cambio. No todos los problemas del desarrollo tienen esa naturaleza, pero sí algunos de los más importantes. Por eso necesitamos disponer de la capacidad de diagnosticarlos e intentar superarlos o por lo menos afrontarlos y gestionarlos hasta donde sea posible.

Dicho de otra manera, necesitamos de una metodología que nos permita entender cómo hay que pensar y actuar. Elaborar un marco teórico y metodológico es una cuestión fundamental para trabajar en la visión alternativa del desarrollo. Si no se dispone de categorías e instrumentos que permitan entender e intervenir en la realidad desde la perspectiva del desarrollo humano, resulta imposible avanzar en su construcción. Este es el desafío que nos planteamos: identificar y explicar los elementos necesarios para entender la realidad y para disponer de instrumentos que produzcan procesos de cambio.

Trabajar con la metodología no debe entenderse como un proceso abstracto. Al contrario, toda metodología tiene que hacer referencia obligada al contexto, ya que su función es que las personas y las organizaciones sean más capaces de dar respuesta a las cuestiones que plantea la realidad. Así pues, la metodología se nutre de y se confronta con los problemas que nos presenta esa realidad. Por eso, mucho más importante que la propia intervención es el proceso de interacción y descubrimiento. Para ello se requiere un diálogo más abierto y una

integración más estrecha de análisis y acción, que implica disponer de modelos mentales alternativos para abordar no un problema de desarrollo individual sino un complejo, incierto y diverso conjunto de problemas de desarrollo interrelacionados.

No hablamos de una metodología “neutra”; queremos disponer de una metodología que nos permita no sólo comprender lo que pasa, sino hacer esa lectura desde una determinada visión de lo que consideramos debe ser la sociedad. Es una metodología pensada para incidir en el cambio en una determinada dirección. No cabe debatir la metodología sin partir de esa dimensión normativa. Y la propuesta normativa se basa en el enfoque de las capacidades que constituye la base teórica del enfoque del desarrollo humano. Desde esta asunción se establecerán los criterios para diseñar los objetivos y evaluar los resultados.

Pero una metodología con estas pretensiones necesita de un discurso, de una narrativa. Debe ir más allá de concretar procedimientos y ofrecerse como visión alternativa. Esto implica un diseño que vaya más allá de la lógica racional, y supone elaborar un discurso capaz de dar coherencia a todas las intervenciones y, sobre todo, atraer, convencer, motivar e ilusionar a los agentes fundamentales del cambio que son las personas. Mariátegui expresaba genialmente en qué consiste esta dimensión: “...La fuerza de los revolucionarios no está en su ciencia; está en su fe, en su pasión, en su voluntad. Es una fuerza religiosa, mística, espiritual. Es la fuerza del Mito. La emoción revolucionaria, como escribí en un artículo sobre Gandhi, es una emoción religiosa...”.

Al hacer estas consideraciones estoy pensando en la aventura de COMPARTE. No pretendo hacer las veces de su portavoz, ni interpretar de modo subjetivo e interesado su quehacer. Pero si tuviera que expresar en pocas palabras qué es lo que están haciendo, no dudaría en afirmar que están elaborando una magnífica metodología para el cambio. Una metodología innovadora, apegada a la realidad y con un enfoque normativo explícito. Este documento resulta esperanzador porque muestra que es posible avanzar colectivamente en la construcción de una nueva forma de pensar y de actuar.

Alfonso Dubois
Hegoa
Universidad del País Vasco

Introducción

Las organizaciones que formamos COMPARTE asumimos el reto de pensar juntas el desarrollo que queremos y por el que trabajamos. Queremos jugar un papel activo en la elaboración de objetivos, creación de propuestas y presentación de alternativas. Somos conscientes que este reto nos supone un camino de largo plazo, y que nos demanda esfuerzo y compromiso; pero a pesar de ello, tenemos la convicción de que debemos asumir este reto porque nos jugamos la legitimidad y el futuro de nuestras propuestas.

La situación de crisis global que enfrentamos ha vuelto a poner en la palestra el debate sobre el desarrollo y la vigencia del modelo socioeconómico que se ha venido impulsando. Esta situación nos llama a movernos, a asumir el reto de proponer y de sumarnos a movimientos y redes que están discutiendo y promoviendo vías alternativas. No nos conformamos con la realidad de crisis y devastación que vivimos, porque tenemos la convicción de que el mundo puede y debe ser transformado. Por eso, ante los cambios profundos que se vienen dando a nivel global, desde la comunidad de aprendizaje y acción COMPARTE, estamos intentando aportar a la creación de nuevo pensamiento y nuevas actitudes que nos encaminen a un futuro mejor.

COMPARTE es un espacio de aprendizaje compartido en que organizaciones de distintos contextos tenemos el convencimiento de que podemos aportar, desde nuestra sencillez, a la reflexión teórico-práctica sobre el desarrollo y a la creación de alternativas viables, posibles y queridas por las personas empobrecidas con las que trabajamos.

Nuestros puntos de interés son muchos y muy amplios. Igualmente, el debate y las prácticas de promoción del desarrollo son aún más amplios y complejos. Así, conscientes de ello, hemos tenido que dotarnos de cierto andamiaje metodológico, organizativo y de comunicación que nos permita consensuar enfoques y maneras de construir, y compartir prácticas y saberes.

Esta publicación es fruto de este proceso de diálogo y reflexión compartido en la comunidad COMPORTE. Aunque no pretende ser un texto exhaustivo en la síntesis de nuestros debates, sí muestra una parte importante del trabajo que venimos desarrollando como grupo de organizaciones en dos dimensiones. Por un lado, da cuenta de una manera de trabajar que nos ha ido configurando como comunidad y, por otro, expone nuestras reflexiones y apuestas por un tema concreto: el desarrollo de capacidades como estrategia de cambio, como elemento central para el desarrollo alternativo que queremos construir.

Es en este sentido que esta publicación recoge nuestras reflexiones sobre el desarrollo y sus alternativas, así como una propuesta concreta (práctico-conceptual) que hemos llamado el **“Mapa de Desarrollo de Capacidades del COMPORTE”**. Es decir, recoge una ruta de desarrollo de capacidades que nos sirve para aterrizar el camino hacia el cambio soñado, y para orientar nuestro pensamiento y acción.

Para entender ambas dimensiones del proceso, exponemos brevemente el camino recorrido por la comunidad, en términos organizativos y metodológicos, que nos ha permitido llegar a esta publicación.

EL CAMINO RECORRIDO: LA REVISIÓN DE NUESTRA PRÁCTICA Y LOS APRENDIZAJES

El debate sobre el concepto de desarrollo fue indispensable para la creación de un horizonte común, y para poder compartir y revisar la práctica de manera conjunta. Somos personas y organizaciones diversas, de distintos contextos y experiencias, lo que complejiza el debate. Tenemos distintas posturas sobre el desarrollo y respecto a las alternativas que proponemos, lo que nos ha llevado a debates profundos que nos van dando luces y nos ayudan a avanzar. Sobre todo, hemos tenido que generar un lenguaje común que nos permita entendernos, crear consensos y focalizar la discusión en aquellos puntos que consideramos pertinentes para nuestras organizaciones y para nuestra práctica.

Las organizaciones que damos vida a COMPORTE acompañamos y animamos iniciativas económico-productivas en distintos contextos. Al mismo tiempo, la mayoría hemos trabajado por muchos años en los ámbitos político y social, lo que aporta una gran riqueza al debate.

Otro elemento común es que todas experimentamos la dificultad que supone sostener procesos complejos en lo económico-productivo, por las condiciones de pobreza y de exclusión de los contextos en los que trabajamos. Siendo esta realidad así, optamos por focalizar la reflexión en esta dimensión del desarrollo en la que se constató un menor conocimiento y posicionamiento del conjunto de las organizaciones miembro: **atender a los procesos de desarrollo económico-productivo y a la forma en la que en esos procesos se generan las CAPACIDADES para impulsar propuestas alternativas.**

Para focalizar la reflexión, extraer aprendizajes y volver a la práctica tomamos algunos acuerdos metodológicos y organizativos que consideramos que podían ayudar al caminar de la comunidad. Decidimos revisar nuestra práctica de manera ordenada y coordinada. ¿Para qué? Para aprender de ella individualmente, pero también en contraste y diálogo con otros. Por ello, a continuación, distinguimos algunos elementos básicos que consideramos necesarios para generar esos aprendizajes.

a. Mirar la propia experiencia

Un elemento importante era que la mirada sobre la experiencia no fuese desde cualquier lugar, sino desde nuestra propia opción conceptual sobre el desarrollo. Por tanto, la mirada de la experiencia estaba orientada por nuestro propio marco ético-político para ver qué tanto nos acercamos a él y de qué manera podemos avanzar en la construcción pragmática de eso que soñamos y anhelamos.

Otro elemento clave fue la necesidad de mirar la propia experiencia de manera integral, con ojos críticos y propositivos. Ayudarnos como comunidad a repensar lo que hacemos de manera ordenada, de tal forma que nos permitiera reflexionar por qué hacemos lo que hacemos, de qué manera estamos trabajando y qué cosas han venido facilitando o dificultado el camino. COMPARTE ha facilitado el ejercicio de mirarnos hacia dentro junto con el acompañamiento de otras organizaciones que están en el mismo proceso.

b. Compartir a la comunidad lo que he descubierto

Poner en común lo que vamos encontrando en la propia experiencia puede resultar difícil. Es un ejercicio de honestidad y, a la vez, de confianza y generosidad para compartir la información y ponerla al servicio del resto de organizaciones. También requiere ordenar la información, sintetizarla y poner en común aquello

que supone un aprendizaje, un descubrimiento en mi quehacer o una nueva mirada sobre lo que venía haciendo.

Este compartir ha sido de los elementos mejor valorados en nuestra comunidad. Poner en relación la propia experiencia con la de otras organizaciones ha permitido visualizar dinamismos comunes, retos compartidos y sobre todo, complementariedades para enfrentar dichos retos. La comunidad está permitiendo poner en relación, con mayor profundidad, experiencias que pueden dialogar y enriquecerse unas a otras.

c. Generar una nueva práctica

La devolución a la práctica se está dando, al menos, en dos sentidos: desde la discusión teórica y en la aplicación práctica.

Por lo que se refiere a la discusión más teórica, esta comunidad está aportando nuevos elementos de debate y reflexión para cada organización. Supone introducir en sus dinámicas nuevos conceptos y enfoques que, muchas veces, cuestionan los paradigmas con los que hasta ahora se venía mirando la realidad. Debates en torno a qué es lo alternativo en nuestras prácticas, por qué y cómo lo hacemos han suscitado una profunda reflexión en las organizaciones participantes. De igual forma, la construcción colectiva de conceptos compartidos implica una devolución a la organización que enriquece el horizonte de debate, de reflexión y, por ende, de intervención.

En lo que respecta a la aplicación práctica, la revisión de la propia experiencia ha implicado ver elementos críticos que no se habían detectado previamente. Esto ayuda a reorientar, corregir o consolidar aquéllos que están siendo positivos. Además, el contraste con el resto de experiencias ha hecho que la aplicación práctica se enriquezca en dos aspectos: por un lado, en la puesta en marcha de planes organizacionales que desarrollan alguna metodología propia de la comunidad (por ejemplo, el Mapa de Desarrollo de Capacidades que se expone en el capítulo 3) y, por otro, en la realización de actividades estratégicas que beben de buenas prácticas identificadas dentro de la propia comunidad (por ejemplo, en comercialización, consumo y reinversión).

La mirada a la práctica, su conceptualización y el regreso a la experiencia, nos ha puesto en una tesitura muy interesante. En este momento, el COMPARTE se encuentra dando un paso crucial para su consolidación como comunidad

que atiende, al menos, tres dimensiones: (i) generación de aprendizajes y conocimiento desde la práctica, (ii) convergencia de experiencias; y (iii) mejora pragmática de las experiencias.

d. Diseñar el andamiaje necesario para construir esta publicación

Para abordar el trabajo antes descrito, diseñamos un itinerario de trabajo (basado en módulos) que nos orientara a cumplir los objetivos de aprender de la experiencia, compartir con otros y poner en práctica esos aprendizajes.

La primera fase de trabajo (2011 - 2013) se sostuvo en 7 módulos que trabajamos de forma online y presencial. Estos módulos dieron pautas para la descripción ordenada y reflexionada de cada experiencia económico-productiva, así como para el análisis en profundidad de factores críticos de éxito y de estrategias puestas en marcha.

Cada módulo contó con una guía de trabajo que explicitaba los objetivos, actividades a desarrollar al interior de cada organización miembro del COMPARTE, preguntas detonadoras del debate, materiales de apoyo, resultados esperados, el plazo para enviar a la comunidad los resultados obtenidos y la manera de presentar de manera ordenada la información.

Basándonos en esas guías, cada organización construyó la información que posteriormente fue compartida con la comunidad. Cada vez que cerrábamos un módulo, la información tenía un doble tratamiento: por una parte, las organizaciones podían conocer lo que el resto había compartido y, por otra, se realizaba una síntesis con los elementos clave que se habían encontrado, compartido y reflexionado. Esto permitió extraer similitudes, diferencias y complementariedades. También, permitió identificar elementos que dialogaran con la teoría, que enriquecieran los conceptos y que nos permitieran aterrizarlos en la práctica concreta. Por ejemplo, el diálogo con la teoría del enfoque de capacidades nos ha permitido ir generando un catálogo de capacidades que presentamos en esta publicación.

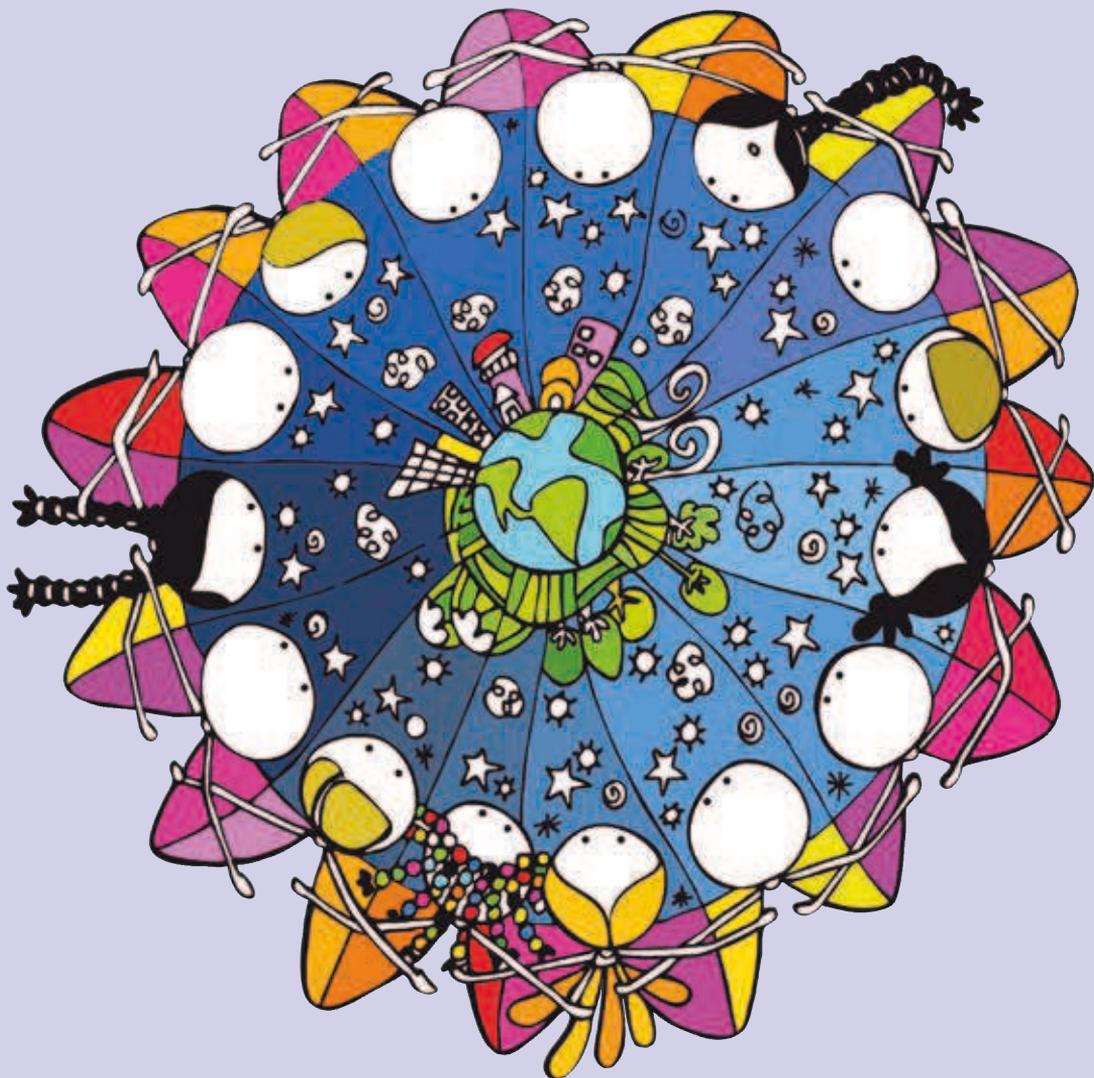
Es así que hemos podido avanzar en la generación de consensos conceptuales y prácticos. Esta publicación es fruto de ese trabajo colaborativo y compartido que hemos tenido en los últimos años. El texto que a continuación presentamos sintetiza una parte de esos aprendizajes que vamos compartiendo. Nuestros

aportes van desde el debate sobre las alternativas al desarrollo hasta la concreción de una ruta específica para el desarrollo de capacidades en ese marco alternativo. Puede ser que la amplitud de la reflexión nos haya limitado en la profundidad, pero esperamos que este texto, y nuestra experiencia, sean de utilidad para otras organizaciones sociales que se encuentran en búsqueda.

Para la comunidad COMPARTE la mayor riqueza está en el proceso vivido en estos últimos años, la relación generada y la construcción de cuerpo como comunidad. La publicación es un pequeño resultado de todo lo que este camino está representando para las personas y las organizaciones que participamos. También, supone un pequeño paso adelante en el camino que nos hemos trazado para alcanzar lo que queremos ser como comunidad y para dar un mejor servicio a toda esa gente por la que trabajamos.

Capítulo 1

¿Desarrollo alternativo o alternativas al desarrollo?



1.1. INTRODUCCIÓN

Es un hecho que el sistema socio-económico vigente durante décadas nos ha llevado a una crisis global de dimensiones entrelazadas que ha hecho emerger de nuevo el debate sobre el concepto y los modelos de desarrollo. Dada la relevancia de la actual crisis global, es importante empezar señalando sus principales características para saber no sólo de qué crisis hablamos, sino también en qué crisis nos movemos y desde dónde queremos aportar.

En breve, puede decirse que la crisis se caracteriza principalmente por: (i) el desastre ecológico causado por el modelo de producción, distribución, comercialización y consumo de los bienes, (ii) la creciente desigualdad consecuencia de una concentración de la riqueza sin precedente en la historia de la humanidad, que se expresa hoy en día más en términos de crecimiento de la desigualdad interna de países o regiones que de desigualdad internacional, y (iii) el progresivo desplazamiento del poder internacional de manos de los Estados a manos de otros actores transnacionales cuya legitimidad no está basada en métodos democráticos, sino en la fuerza que les proporciona la disposición de capital y la consiguiente capacidad para invertir y para otorgar financiación para las necesidades tanto públicas como privadas (Martínez Osés, en Pueblos 2011: 9-11). A lo que también hay que añadir las crisis de la reproducción social y de los cuidados¹, tal y como plantean las corrientes ecofeministas.

Esta situación de crisis es el resultado de una idea dominante del desarrollo que identifica el bienestar de las personas y de los pueblos con el crecimiento económico, y que arroja a las sociedades hacia una carrera desenfrenada por un crecimiento económico que es insostenible. Frente a esta realidad, en las últimas décadas han ido surgiendo diferentes **propuestas y alternativas que tratan de orientarse hacia la sostenibilidad** y que pueden articularse en torno a **tres grandes tendencias** (Marcellesi, 2012:114): (i) los intentos encaminados a una reorientación profunda del concepto y de las estrategias de desarrollo, (ii) la ampliación del concepto de desarrollo pero sin alterar el marco metodológico, y (iii) la negación del desarrollo como noción universal y, en consecuencia, la conveniencia de abandonar dicho concepto. De estas tres tendencias y teniendo

¹ “(...) Por crisis de reproducción social nos referimos a que el conjunto de expectativas de reproducción material y emocional de las personas resulta inalcanzable, pudiendo, a menudo, derivar lisa y llanamente en muerte, como ocurre con la crisis alimentaria. La noción de crisis de los cuidados afecta a una dimensión concreta de dichas expectativas de reproducción: los cuidados, implicando que los arreglos del cuidado son insatisfactorios, insuficientes, precarios y no libremente elegidos”. (Pérez Orozco, 2012: 4).

en cuenta el marco del COMPARE que apuesta por contribuir a la construcción de alternativas al desarrollo, nos interesa centrar la atención en las reflexiones sobre la primera y tercera tendencias (Koldo Unceta en Pueblos, 2011: 5-8).

En la primera tendencia, se encuentran los esfuerzos de algunos sectores que optan por un enfoque alternativo basado en el desarrollo humano, la sostenibilidad, la equidad de género, y el respeto a los derechos humanos y a la diversidad cultural. Desde este punto de vista, el avance hacia un sistema alternativo pasa por reconocer la multi-dimensionalidad de la propia noción de desarrollo (económica, política, cultural, ecológica, social), sin que la misma deba entenderse en clave de crecimiento. Asimismo, implica cuestionar lo que han sido los medios y los fines del desarrollo, evitando subordinar el bienestar de las personas y la vida de las futuras generaciones a meros instrumentos. Igualmente, tal enfoque alternativo necesita abordar el estudio de los procesos de desarrollo en diferentes ámbitos y escalas complementarias (comunitarios, locales, estado-nacionales, o globales), incidiendo tanto en los aspectos macro como micro. Esto es importante porque los aspectos macro son, además, los que condicionan buena parte de las posibilidades de éxito de las actuaciones a nivel micro y, en el momento actual, adquieren una importancia trascendental dada la interdependencia entre unos y otros fenómenos en el marco de la globalización.

La tercera tendencia, que niega el desarrollo como objetivo en línea con los enfoques post desarrollistas, recoge las posiciones que consideran que promover el desarrollo en el mundo no ha sido otra cosa que intentar expandir los valores y las formas de vida occidentales, con su corolario de injusticias y de víctimas, de destrucción de culturas, y de esquilación de recursos naturales. Desde este punto de vista, lo mejor sería olvidarse de buscar un nuevo desarrollo, ya que la propia noción constituiría en sí misma un constructo occidental, considerándose que, en general, su defensa no ha traído prosperidad a todas las personas sino frustración y víctimas.

La reflexión sobre las alternativas propuestas en el marco de estas dos tendencias no puede hacerse sin reconocer el papel del Estado como un actor fundamental que determina la orientación de las políticas públicas y, por lo tanto, el enfoque de desarrollo en una sociedad. No es un actor neutral y es fundamental entenderlo en sus estructuras y funcionamientos para poder incidir en él, así como para poder reorganizar las relaciones de poder entre los distintos grupos sociales y sus intereses en un proceso democrático y de participación de los diferentes agentes sociales y políticos. Asimismo, el Estado tiene que organizarse para alcanzar un

conocimiento profundo sobre los problemas y las estructuras sociales que deben ser cambiadas, para atender e incluir las demandas, intereses de los diversos grupos de la sociedad y desarrollar políticas públicas en consecuencia (Brand, 2011: 145-157). En este sentido, se trata de reconocer el papel que tiene y debería tener en la construcción de alternativas al desarrollo, y de comprender en qué medida puede convertirse en un obstáculo o en un actor favorable para una transformación social profunda en términos de justicia y equidad. Al hacerlo, es de suma importancia reflexionar sobre el hecho de que el Estado, al igual que la economía, está inmerso en una dinámica global que le incita a reproducir el modelo de desarrollo dominante. La consecuencia política es que para hacer prosperar un proyecto alternativo, necesitamos políticas públicas alternativas tanto a escala nacional como a escala internacional, simultáneamente (ibídem).

Como ejemplos de horizontes inspiradores de alternativas, con sus distintos matices y niveles de concreción, que han ido adquiriendo mayor importancia entre los sectores críticos al sistema de desarrollo dominante y que han alimentado la reflexión y el debate en COMPORTE, podemos destacar la propuesta de desarrollo humano sostenible, el decrecimiento, el buen vivir o *sumak kawsay* y el ecofeminismo. Sin duda, existen más alternativas que las mencionadas, y en la construcción de estas nuevas formas de desarrollo y/o posdesarrollo, los movimientos sociales se erigen como agentes clave que están proponiendo nuevos imaginarios y marcos interpretativos para entender y cambiar el mundo, a la vez que exploran prácticas concretas que permiten avanzar hacia la realización práctica de esos imaginarios por medio de proyectos alternativos de desarrollo. La experiencia del COMPORTE es una clara muestra de ello. No nos conformamos con la realidad que vivimos, sino que creemos que puede ser transformada y nos empeñamos en ello. Por eso, asumimos el reto de sumarnos a movimientos que están discutiendo y promoviendo vías alternativas, con el fin de aportar a la creación de nuevo pensamiento y nuevas actitudes que nos encaminen a un futuro mejor.

1.2. RASGOS DEL DESARROLLO ALTERNATIVO COMPORTE

En COMPORTE asumimos que lo alternativo significa ofrecer propuestas que permitan pensar en un mundo diferente, habitable y digno para todas las personas. El modelo vigente no nos sirve porque ha demostrado su ineficacia, porque no es capaz de solucionar los desafíos que el mundo nos plantea (pobreza, desigualdad, crisis ambiental) y porque no tiene como referente prioritario la

justicia, la equidad y la dignidad de las personas. Por tanto, el desarrollo que queremos promover tiene que ser distinto al vigente: incluyente, pacificador, que busque la armonía y que ponga en el centro a las personas y a sus comunidades.

De ahí que tengamos muchas más razones para hablar de “alternativas al desarrollo” que de “desarrollo alternativo”, ya que nos permite incorporar la diversidad de modelos, caminos y metodologías según los contextos socio-culturales, y apostar por la construcción de propuestas y estrategias de desarrollo a través de un proceso amplio, abierto y de multi-actores.

Por ahora, nuestro propósito es construir estrategias que busquen alternativas al modelo dominante y que se generen desde abajo, es decir, desde los espacios locales de acuerdo a las necesidades y características de los territorios y sus poblaciones. Queremos construir poder social, esto es, apoyar el empoderamiento de las comunidades con las que trabajamos para que su poder suponga un conflicto al orden dominante. Así, partimos de situarnos en una propuesta conceptual que se enriquece del modelo del desarrollo humano sostenible y de las corrientes del buen vivir, y que está inmersa en este sistema del que no podemos escapar, pero que nos permite caminar ahí dentro con nuestros principios y valores para entender sus estructuras, nombrarlas y transformarlas. Dicha propuesta nos permite pensar en el desarrollo como:

- (i) un proceso de transformación colectiva que abarca todas las dimensiones de la vida humana, pasando por su entorno natural y claramente, por el lugar donde estas relaciones cobran un sentido vital;
- (ii) un proceso de transformación integral, en la medida que no se supedita a lo económico, sino que ve lo económico articulado con las otras dimensiones del desarrollo: la social, la política, la cultural, la ecológica y sobre todo, la dimensión ética.
- (iii) un proceso de transformación territorial, entendido como la capacidad de los distintos actores, agentes e instituciones presentes en un territorio para actuar de forma pertinente, conjunta y eficaz en la consolidación de intereses individuales y colectivos.

Sabemos bien que no existe un único modelo alternativo de desarrollo, sino diversas lógicas que son complementarias. No obstante, encontramos algunos rasgos característicos que nos sirven para identificar lo alternativo en cualquier proceso de desarrollo que impulsamos. Así, los ocho rasgos que proponemos desde el

COMPARTE como horizonte de eso que puede ser alternativo y que están recogidos en la publicación “*El desarrollo alternativo por el que trabajamos. Aprendizajes desde la experiencia*”, engloban nuestra visión integral del desarrollo.

Somos conscientes de que todos ellos son interdependientes y complementarios, y que hablar de uno implica relación con otro. También entendemos que no son todos los rasgos que podríamos caracterizar sobre el desarrollo que queremos pero son, al menos, los que como comunidad hemos identificado.

Tabla 1. Síntesis de los rasgos del desarrollo del COMPARTE

Apostamos por trabajar **procesos de desarrollo** que impliquen los siguientes **rasgos**:

- **En defensa de la vida:** la persona y su dignidad es el centro.
- **Parte de lo local:** construimos una visión alternativa desde lo local.
- **Genera capacidad de participación y de decisión:** generación de capacidades para el ejercicio de la libertad y la toma de decisiones.
- **Apuesta por la construcción colectiva y comunitaria:** condición que posibilita el desarrollo.
- **Rescata la riqueza de la diversidad:** del nosotros/as excluyente al nosotros/as incluyente.
- **Emplea y defiende de forma justa y sostenible los Bienes de la Naturaleza:** vive en armonía con su entorno natural, que genera beneficios sociales y ambientales.
- **Fortalece el papel y el protagonismo de la mujer:** no hay auténtico desarrollo si las mujeres no son, también, protagonistas.
- **Prioriza la buena vida para todas las personas:** la prioridad no es la acumulación de capital si no la “vida buena” para todas las personas.

Las **estrategias** que empleamos son:

- **Acompañar:** no se trata de sustituir sino de caminar al lado.
- **Desarrollar capacidades:** individuales y colectivas.
- **Incidir:** la incidencia política como estrategia para la transformación social.
- **Aprender de la experiencia:** procuramos la permanente reflexión en la acción.

Si bien partimos de una definición amplia del desarrollo, nuestro **primer objetivo práctico como comunidad de aprendizaje** ha sido profundizar en tres rasgos del

desarrollo alternativo y en la estrategia de generación de capacidades, teniendo en mente que necesitábamos focalizar los esfuerzos y ahondar en algunos rasgos que nos parecían más relevantes para los procesos económico-productivos. Esto no excluye que, al reflexionar sobre ellos, no tengamos en cuenta el resto. De hecho, tenemos como asignatura pendiente continuar la reflexión sobre los demás rasgos y su interrelación. Por ejemplo, un déficit que hemos identificado es la poca discusión sobre el papel de las mujeres y las desigualdades de género.

El primer rasgo seleccionado se refiere a la construcción de una visión alternativa desde lo local. Entendemos que la construcción de un proyecto alternativo de desarrollo debe hacerse desde los valores e identidades locales, reconociendo a su vez las capacidades y limitaciones de lo local y potenciando dinámicas que contribuyan a crear comunidades locales integradas y cohesionadas. El segundo rasgo alude al empleo y a la defensa de los Bienes de la Naturaleza de forma justa y sostenible. Concebimos la Naturaleza como sujeto de derechos, asumiendo que lo alternativo implica apostar por un desarrollo en el que las personas y los elementos naturales conviven en armonía y equilibrio. El tercer rasgo prioriza la vida buena para todas las personas, porque la prioridad de nuestro horizonte alternativo no es la acumulación de capital, sino la justicia y la igualdad entre los seres humanos y pueblos del mundo.

A continuación, se recogen las principales reflexiones en torno a estos tres rasgos, que han surgido desde nuestra práctica y desde nuestros valores y aspiraciones como Comunidad COMPORTE.

1.2.1. PARTE DE LO LOCAL

a. ¿Cómo entendemos este rasgo?

Lo local es el contexto esencial en el que como personas y comunidades aspiramos a desarrollarnos y a transformar desde nuestra particularidad. Es el espacio de lo próximo y lo cercano, el *espacio donde se habita y se vincula con la vida*.

Lo local se relaciona con lo territorial al concretarse en un espacio definido. Sin embargo, este espacio no se define únicamente por su territorio en sí mismo (en términos de frontera política), sino por otra serie de condiciones que le dan vida propia como son sus aspiraciones culturales, económicas (productivas y de creación de riqueza), sociales y políticas. Necesitamos mirar lo local desde una visión integral y holística del territorio.

Para comprender el concepto de lo *local*, la categoría de *lugar* definida en la geografía cultural, nos ayuda a profundizar en su significado. John Agnew (1987) propone una noción de *lugar* basada en tres dimensiones: la localidad, la ubicación y el sentido del lugar.

- La localidad se refiere al contexto en el que se construyen las relaciones sociales cotidianas (informales o institucionales), donde las personas pueden identificarse. Desde aquí, lo local se entiende como contexto de acciones y prácticas.
- La ubicación (localización) implica explicar los efectos de los procesos sociales, económicos y políticos sobre la población ubicada en un lugar. En este sentido, lo local es la práctica concreta que da surgimiento a una mediación, o a un sentido de calidad de vida en un ámbito y en un tiempo particulares.
- El sentido del lugar expresa la orientación subjetiva que se deriva de vivir en un lugar particular hacia el cual las personas y las comunidades desarrollan profundos sentimientos de apego a través de sus experiencias y memorias. Para el contexto indígena la dimensión territorial hace referencia al espacio habitado por los antepasados y espacio de presencia del sentido de trascendencia que origina actitudes de respeto al entorno. De esta forma, lo local se entiende como la identidad territorial subjetiva del sentido del lugar.

Nuestra visión de lo local implica una articulación de estas tres dimensiones, las cuáles nos ayudan a entender mejor las diversas dinámicas que ahí acontecen. Entre estas dinámicas destacamos las siguientes:

- En lo local se manifiestan las concepciones y aspiraciones de la vida buena², se encuentran las capacidades y los saberes tradicionales. Es un espacio en el que lo colectivo juega un papel central, y un lugar idóneo para el ejercicio de la democracia, donde pueden configurarse y fortalecerse nuevas instancias comunitarias y apuestas colectivas para la incidencia. Tiene el potencial de promover procesos de desarrollo local-territorial de mayor equidad y distribución, en los que participen todos los actores del territorio.

2 Dependiendo del origen étnico de los grupos de población con los que trabajamos, podemos encontrar diferentes definiciones del desarrollo alternativo local como, por ejemplo, el concepto de “vida querida”, “planes de vida”, “buen vivir” o “vida buena”.

- En lo local también se dan tensiones, dificultades y contradicciones. Es el espacio donde se establecen las relaciones sociales, las relaciones entre personas y grupos, y en el que acontecen los conflictos por el poder y las riquezas naturales.

Se plantea, por tanto, que las propuestas de desarrollo sean no solo respetuosas con la identidad cultural, sino que construyan a partir de ella y de los valores locales de los pueblos de un territorio. Todo ello sin pretender que tales propuestas sean estáticas en el tiempo, sino más bien entendiéndolas como dinámicas y promoviendo nuevas dimensiones de reflexión y trabajo (por ejemplo, la participación de las mujeres en la toma de decisiones en igualdad de condiciones que los hombres o la apertura a la negociación con otros actores locales que no compartan proyecto de vida). De hecho, una identidad comunitaria valorada, fortalecida y convencida de su cosmovisión y conocimientos, tendrá una base sólida para promover procesos alternativos de desarrollo local. A este respecto, se alerta sobre el reto de que las comunidades reconozcan su propio territorio en contextos en los que hay dinámicas fuertes de migración y desplazamientos, especialmente de la población joven.

Asimismo, retomar lo alternativo significa fortalecer la organización original en distintos ámbitos o dimensiones para que sea un punto de partida. Tal es el caso, por ejemplo, de la dimensión comunitaria en los pueblos indígenas que es la base de su organización social (en algunos casos con sistemas propios de autoridad), y de las instituciones locales y regionales que también juegan un papel importante en la construcción del territorio.

Además, para que el ámbito local se constituya en un escenario en el que poder construir lo alternativo, necesitamos entender que ***lo local no se agota en el territorio específico***, que no se da aislado de los contextos que lo circundan ni de los procesos globales. Inevitablemente, hoy tenemos que hablar de lo local desde el contexto de la **globalización**. Las rupturas y continuidades con las propuestas globales de desarrollo económico y político establecidas como dominantes y hegemónicas se muestran de manera concreta en lo local. Pero también desde lo local se reconstruye, adapta, asimila, imita, acepta o se resiste al orden global. De ahí que los nuevos retos apunten a conectar lo local con lo regional, lo nacional y lo global, abriéndonos hacia fuera y mostrándonos al mundo. En este sentido, la construcción de los nuevos lazos globales no podrá realizarse sin partir de sociedades locales integradas y cohesionadas. La creciente globalización es

una oportunidad de conexión con circuitos de procesos alternativos y, por ello, la participación se convierte en un elemento clave del momento actual. Somos conscientes de las dificultades que entraña esta tensión entre lo local y lo global, pero debemos trabajar en la elaboración de estrategias que nos ofrezcan las herramientas necesarias para poder incidir en procesos de mundialización alternativa.

Estas reflexiones que hacemos quienes formamos parte del COMPORTE van en línea con lo que plantea el *desarrollo humano local*³, el cual propone pensar y actuar desde cada sociedad para construir proyectos colectivos que tengan como referencia un desarrollo basado en las personas consideradas individual y colectivamente. En especial, plantea el protagonismo de las sociedades locales en la búsqueda de su propio desarrollo y como agentes activos en la creación de una globalización desde abajo, reconociendo que sin ellas no es posible construir alternativas al desarrollo.

b. ¿Qué estrategias podemos utilizar para activar este rasgo en nuestras organizaciones y en nuestro trabajo?

Las organizaciones que formamos COMPORTE contamos con experiencias de desarrollo local que nos permiten afirmar que puede ser ese espacio para la acción y la transformación de la realidad en el contexto de la globalización. Lo hemos experimentado combinando cinco miradas:

- Mirada analítica o lectura de la realidad que abarca la dimensión sincrónica y diacrónica de los procesos que suceden en el espacio territorial
- Mirada retrospectiva en la medida que ayuda a clarificar dónde estamos. Esta mirada hace referencia a la comprensión histórica de la construcción del espacio.
- Mirada estratégica que define prioridades a medio y largo plazo.
- Mirada operativa que representa las conclusiones y el plan de acción para construir esas alternativas de orden local.
- Mirada de futuro (prospectiva) en la organización social, la institucionalidad pública y la articulación local-regional.

3 Para más información, consultar el Portal de Desarrollo Humano Local. [<http://www.dhl.hegoa.ehu.es/>]

Entre las estrategias concretas que proponemos seguir desarrollando, podemos señalar las siguientes:

- *Implementar metodologías participativas, y promover formas de participación y organización local.* Se trata de facilitar la participación para el desarrollo de actividades y la construcción de enfoque alternativo. Por ejemplo, llevar a cabo diagnósticos comunitarios con metodologías participativas integradas en las formas de hacer locales. Es indispensable tener en cuenta que el trabajo local requiere promover acuerdos comunitarios en qué producir, cómo y qué cosas no son “buenas” para nuestra propuesta.
- *Promover la articulación local-territorial.* Fortalecer las organizaciones ancestrales propias de las comunidades, acompañando la articulación territorial y promoviendo propuestas de desarrollo alternativo en coordinación con redes locales.
- *Recuperar los “acumulados” en el ámbito local en materia de experiencias, lecciones aprendidas, logros y errores.* Necesidad de realizar análisis de los contextos mediante el permanente diálogo con la población, actualizando diagnósticos y promoviendo organizaciones de carácter reflexivo y propositivo.
- *Proveer de herramientas para generar procesos de empoderamiento técnico y político de la comunidad.* Entre otros, se puede hacer promoviendo procesos productivos que recuperen el saber local y tradicional, y lo fortalezcan con formación para iniciativas económicas; o formando a la juventud, enfatizando la equidad social y de género y el enfoque medioambiental.
- *Hacer incidencia política a nivel local, regional y nacional,* para influir en políticas que fortalezcan y refuercen lo local y su articulación regional. En concreto, influir en políticas económico-productivas que afectan lo local-regional. Para ello es necesaria la creación de sinergias y alianzas con diversos actores sociales.
- *Sensibilizar a la sociedad.* Es urgente sumar a estas causas a amplios grupos de la sociedad. El espacio local nos permite una mayor cercanía con la ciudadanía y con sus necesidades, reflexiones, debates y propuestas. La comunicación educadora se vuelve urgente en este contexto.
- *Reforzar la identidad cultural local con su dimensión utópica y de sentido.* Es importante acompañar a las organizaciones para fortalecer y sostener la esperanza colectiva.

1.2.2. EMPLEA Y DEFIENDE DE FORMA JUSTA Y SOSTENIBLE LOS BIENES DE LA NATURALEZA

a. ¿Cómo entendemos este rasgo?

Partimos de la constatación de que el desarrollo dominante no respeta el entorno natural y destruye la biodiversidad, expulsando a las poblaciones de su territorio y profundizando la desigualdad, la pobreza y la exclusión de las personas. Es un desarrollo que entiende la naturaleza, esencialmente, como un objeto que está al servicio y manejo del ser humano.

El enfoque alternativo del COMPORTE concibe la naturaleza como sujeto vivo, como madre (pacha mama), como espacio de realización de la Vida. Desde esta perspectiva, la naturaleza, los diversos hábitats donde vivimos dejan de ser objetos para convertirse en sujetos de derechos, reconociendo que el ser humano está integralmente unido a la naturaleza y al cosmos. Recuperamos la idea de que todo es parte de un mismo sistema, en el que los elementos naturales y el ser humano conviven en armonía y equilibrio. De hecho, la concepción de los pueblos indígenas sobre su territorio incorpora y reconoce esta interdependencia y armonía con la naturaleza, al considerarlo como un espacio en el que está presente la trascendencia. Y, desde aquí, ahondamos en la necesidad de recobrar la relación con el medio, con los hábitats, y dejar de hablar de recursos naturales. Los recursos naturales son principalmente hábitats, especies vivas de territorios y ecosistemas específicos con los que los seres humanos convivimos entre nosotros y con el resto de seres vivos. Cuando designamos a las demás especies como recursos, establecemos una relación de dominación sobre ellas. Pero cuando las comprendemos como sujetos de nuestro hábitat establecemos, en primera instancia, una relación de reconocimiento, respeto y cuidado. Los hábitats no son para explotar sino que son los lugares de Vida que tenemos que cuidar, administrar y con los que establecer una relación de convivencia.

En la construcción de ese horizonte alternativo, apostar por **generar una comprensión vital sobre los hábitats donde vivimos y no de recursos**, puede llevarnos a: (i) construir una imagen de la naturaleza menos asociada al uso de recursos y sí más cercana a la interacción respetuosa y sostenible de especies, y (ii) comprender que las personas somos co-creadoras porque vivimos en un hábitat que tiene relación con el ser y estar en el mundo. En definitiva, se trata de apostar por la sostenibilidad como una manera de ser y estar en el mundo,

respetando la vida, el valor de la integralidad y la identidad del territorio como pilar de prácticas sostenibles. Para ello, necesitamos construir otras vías que nos den la posibilidad de vivir otra manera de relaciones humanas, otros procesos con la naturaleza, otros caminos éticos y espirituales.

b. ¿Qué estrategias podemos utilizar para activar este rasgo en nuestras organizaciones y en nuestro trabajo?

A partir de la práctica de las organizaciones que formamos COMPARTE, proponemos algunas estrategias para avanzar en la construcción de un desarrollo que vive en armonía con su entorno natural, y que genera beneficios sociales y ambientales.

- *Sensibilizar sobre estos temas en las comunidades y fuera de ellas.* Entre los temas a abordar se encuentran: (i) la promoción y revalorización del uso de la tierra desde prácticas naturales y amigables con el medio ambiente, (ii) la recuperación de los saberes comunitarios y ancestrales, (iii) la visión de prevención y recuperación de la naturaleza desde las comunidades, (iv) la importancia de los modos colectivos de propiedad de la tierra para proteger la naturaleza, y (v) el uso de semillas criollas (no transgénicos) e impulso de sistemas agroforestales biodiversos.
- *Formar en defensa del territorio y promover la articulación local-territorial.* Llevar a cabo formación política- jurídica, apoyar consultas comunitarias y facilitar el intercambio entre organizaciones para la defensa del territorio.
- *Hacer incidencia a nivel local, regional y nacional.* Impulsar la participación en espacios locales, regionales y nacionales relacionados con el cuidado del medio ambiente. Entre los temas sobre los que incidir están, por ejemplo, el daño y abuso de los agroquímicos, la privatización y mercantilización de los bienes de la naturaleza, la participación y defensa del territorio, y las políticas impuestas por los gobiernos para orientar hacia la compra de transgénicos.

1.2.3. PRIORIZA LA VIDA BUENA PARA TODAS LAS PERSONAS

a. ¿Cómo entendemos este rasgo?

Buscar una vida buena para todas las personas nos impulsa hacia un cambio de estructuras que de raíz son insostenibles, inequitativas y excluyentes para una mayoría de personas y pueblos del planeta. Entendemos que este cambio debe basarse en valores esenciales como los siguientes:

- La igualdad en las relaciones. Asumir que la “vida buena” conlleva la igualdad en las relaciones entre mujeres y hombres, así como la igualdad en las relaciones entre los pueblos y culturas.
- La justicia en la distribución de la riqueza entre todas las personas y pueblos.
- La diversidad en las formas de ser y de estar en el mundo, de Vivir la Vida.
- La solidaridad y el encuentro entre los pueblos con sus diversas maneras de Vivir la Vida y comprender la realidad. Se trata de encontrar las conexiones, los lugares comunes que nos unen y asocian en las propuestas varias de “vida buena”.
- La espiritualidad, la armonía y la tranquilidad en la vida comunitaria. Reconocer que la “vida buena” no solo atiende a lo material y que, además, parte de concepciones distintas del tiempo, de la autonomía, de la familia y de la comunidad.
- La dignidad, la libertad de decisión y la participación como derechos inherentes a todas las personas, a todas las mujeres y hombres.
- La apuesta por la felicidad de las personas, y el cuidado de ellas y del entorno frente a los valores impuestos por la sociedad de consumo.

Asimismo, creemos que es necesario acompañar a las personas y sus comunidades a descubrir la identidad de su territorio, a ganar capacidad para diagnosticar sus problemas y potencialidades, y a fortalecer aptitudes que les ayuden en la búsqueda de soluciones, asumiendo que es un proceso complejo, colectivo e individual. Y, todo ello, haciéndolo desde las sabidurías existentes (fortaleciéndolas, sacándolas a la luz y potenciándolas), y teniendo en cuenta sus necesidades, intereses y valores. Es aquí donde subyace la idea de “personas alternativas” que construyen “grupos alternativos” que aspiran a vivir su proyecto de vida, su Vida Buena, desde una perspectiva nueva en libertad y en igualdad con capacidad de participación y decisión.

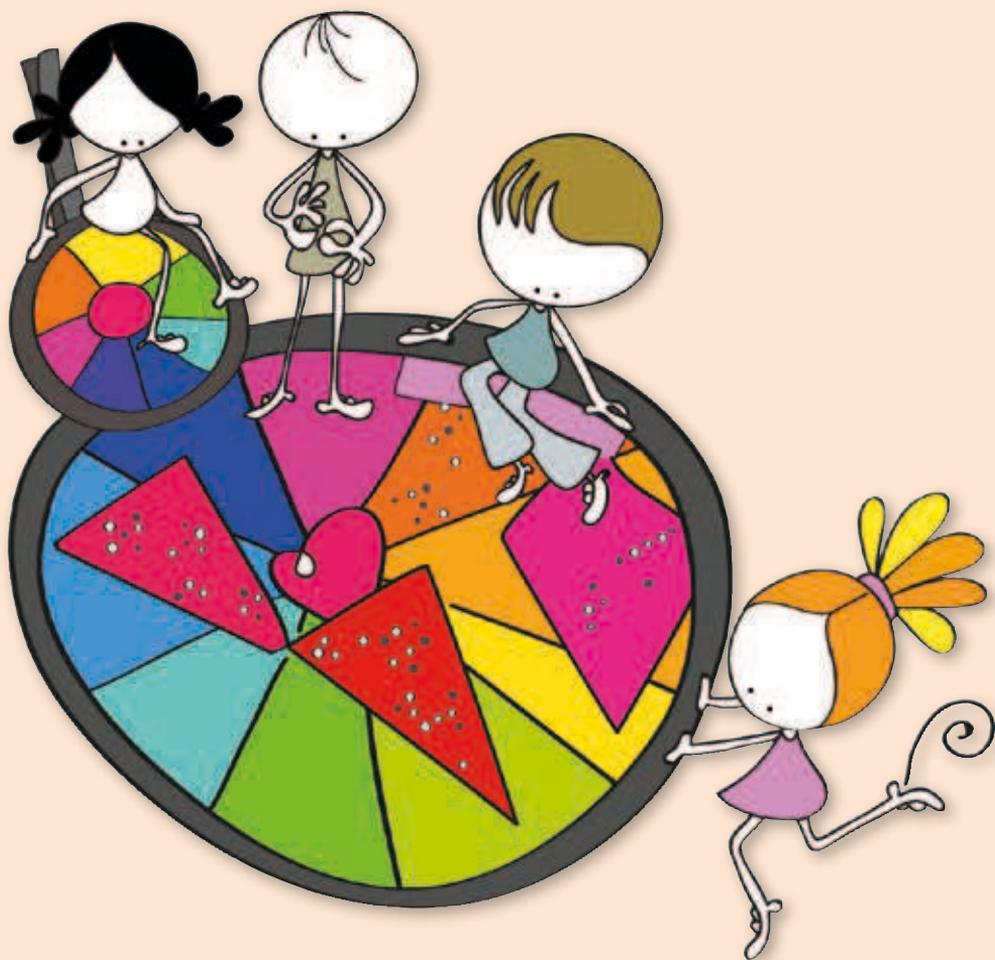
a. ¿Qué estrategias podemos utilizar para activar este rasgo en nuestras organizaciones y en nuestro trabajo?

Desde la experiencia de las organizaciones que formamos COMPARTE, rescatamos algunas estrategias que pueden contribuir a generar procesos de “vida buena” y de construcción de ese horizonte alternativo:

- *Promover formas de participación igualitarias y colectivas.* Se trata de poner en marcha estrategias que contribuyan a construir pensamiento y conocimiento colectivo alrededor de propuestas locales, que generen la capacidad de soñar un futuro común y de planificar con otros/as el desarrollo que queremos, recuperando y fortaleciendo el sentido de servicio a la comunidad. A su vez, estas estrategias colectivas deben garantizar la participación de las mujeres en igualdad de condiciones que los hombres en todo el proceso de toma de decisiones.
- *Proveer de herramientas para el empoderamiento político de la comunidad.* Se necesitan estrategias de formación, acompañamiento y acción que desarrollen en las personas conocimientos, competencias y actitudes para reconocerse como sujetos de derechos. Hacen falta procesos de educación social y ciudadana para el empoderamiento político de la comunidad, atendiendo especialmente a los grupos más vulnerables como son las mujeres y los jóvenes.
- *Promover la articulación local-territorial y hacer incidencia.* Se requieren estrategias dirigidas a fortalecer redes locales-territoriales que permitan hacer incidencia y generar alianzas y sinergias con diversos actores de la sociedad civil. Esto con el fin de que las comunidades y los pueblos logren el control de los procesos locales y de que los gobiernos se hagan cargo de suministrar los servicios correspondientes, abriendo espacios de diálogo y concertación con las poblaciones sobre políticas y programas que afectan a sus vidas y territorios.
- *Promover la utopía y el compromiso por la transformación.* Creemos que debemos cuestionar el *status quo*, que tenemos que atrevernos a soñar con otras realidades posibles que sean buenas para la mayoría de las personas. Queremos promover el compromiso personal y colectivo por soñar el futuro que queremos, por celebrar la vida y rescatar los valores auténticos de una vida sobria y digna para todas las personas.

Capítulo 2

Las capacidades



2.1. INTRODUCCIÓN

Para quienes formamos COMPARTE, la generación de capacidades es clave para el desarrollo de propuestas alternativas dedicadas a transformar la sociedad. Y así lo reflejamos en la publicación *“El desarrollo alternativo por el que trabajamos. Aprendizajes desde la experiencia”*, en la que planteamos la generación de capacidades⁴ tanto como un rasgo singular del desarrollo alternativo como una estrategia para construirlo y alcanzarlo.

Como rasgo singular, optamos por **el desarrollo de capacidades para el ejercicio de la libertad y la toma de decisiones**, puesto que hablamos de las capacidades que debe tener un ser humano para que pueda construir su bienestar, su libertad y su propio futuro. Y esto solo sucede cuando ese ser humano es capaz de actuar y de participar. Dicho de otra forma, optamos por promover la capacidad de participación y de decisión, ya que entendemos que la participación no es otra cosa que la posibilidad de que las personas puedan sentirse y ser parte de una comunidad política en igualdad de condiciones a través del ejercicio de derechos y deberes. Pensamos en cómo hacer para impulsar en las personas capacidades de autonomía, participación y visión de futuro que contribuyan al surgimiento de propuestas orientadas al bienestar individual y colectivo.

Como estrategia, entendemos que **el desarrollo de capacidades es esencial en nuestro trabajo de acompañamiento a las personas y organizaciones** que viven con la inquietud de promover cambios sostenibles e incluyentes en sus respectivas sociedades, y que necesitan fortalecer sus capacidades para un desempeño más eficaz. Por ello, para saber qué capacidades hace falta promover, primero necesitamos definir cuáles son los colectivos estratégicos con los que queremos trabajar, sumándonos a la particularidad de cada problemática, analizándola y diseñando la estrategia de creación de capacidades en función de cada realidad.

En el seminario que celebramos en Loyola en septiembre de 2012, reflexionamos en torno al desarrollo de capacidades en las iniciativas económico-productivas e identificamos la necesidad de poner en diálogo nuestra práctica con la teoría existente sobre el enfoque de las capacidades, con la esperanza de aterrizar una propuesta propia de desarrollo de capacidades. Una propuesta que sirviera para seguir mejorando y orientando nuestra práctica hacia la construcción de

⁴ A lo largo del texto se utilizarán indistintamente los siguientes términos: generación de capacidades, desarrollo de capacidades, creación de capacidades.

alternativas al desarrollo y que, además, contribuyera al debate conceptual junto con organizaciones de la sociedad civil y la academia. Recordemos que, de las cuatro estrategias que identificamos como apropiadas para trabajar procesos transformadores (acompañar, incidir, aprender de la experiencia, generar capacidades), optamos por reflexionar más hondamente sobre ésta, atendiendo a procesos de desarrollo económico-productivos y a la forma en la que, en esos procesos, se generan capacidades necesarias para impulsar iniciativas alternas. Las principales razones que nos llevaron a tomar esta decisión fueron:

- Por un lado, todas las organizaciones participantes compartíamos que sostener procesos complejos en lo económico-productivo no resulta fácil, dadas las condiciones de pobreza y exclusión en las que intervenimos y los contextos adversos que enfrentamos.
- Por otro, la mayoría de las organizaciones contamos con estrategias de formación, acompañamiento y asesoría, algunas más centradas en lo económico-productivo, otras más en lo político-social y cultural, que se complementan y fortalecen.

Por lo tanto, consideramos pertinente profundizar en cómo estamos promoviendo estas capacidades, de qué forma estamos desplegando las estrategias en distintos contextos y con qué énfasis lo estamos haciendo. De ahí que dediquemos este capítulo a recoger las principales aportaciones teóricas sobre el enfoque de capacidades que han orientado la reflexión sobre nuestra práctica y que, como veremos en el siguiente capítulo, hemos concretado en una propuesta propia de desarrollo de capacidades que está en construcción y en diálogo constante con nuestro quehacer.

2.2. EL ENFOQUE DE LAS CAPACIDADES

El enfoque de las capacidades, concebido por Amartya Sen en los años 80, proporcionó las bases filosóficas del desarrollo humano promovido por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). A veces, ambos términos suelen utilizarse indistintamente, de ahí que iniciemos este apartado haciendo unas breves aclaraciones sobre la relación entre ambos, la cual surge de la aportación teórica del enfoque de capacidades al desarrollo humano. No se puede entender la evolución de este último sin entender la relevancia que ha tenido desde su nacimiento la aportación del enfoque de las capacidades. Por lo tanto, el desarrollo

humano es una propuesta que asume el enfoque de las capacidades como punto de partida, aunque también se alimenta de otras aportaciones teóricas que van más allá de éste. Lo que es innegable es que el término capacidades se ha convertido en la referencia del desarrollo humano, si bien no siempre se utiliza dentro de los parámetros de las categorías analíticas de Sen.

Desde su surgimiento, ambos enfoques han ido evolucionando a partir de las revisiones, críticas y aportaciones de agentes muy diversos como la academia, los movimientos sociales, las instituciones del desarrollo, etc. En 1990, se formula por primera vez el concepto de desarrollo humano en el primer Informe sobre Desarrollo Humano del PNUD y en 2010, se reformula haciendo referencia a la dimensión social del desarrollo. Esta cuestión de la dimensión social o colectiva del desarrollo es clave a la hora de abordar el enfoque de las capacidades, siendo una de las principales críticas que se hacen a la propuesta original de Sen, y por tanto del PNUD, por su carácter individualista. Pero antes de centrarnos en ello, veamos primero cuál es el planteamiento del enfoque de las capacidades, para pasar luego a hablar sobre las dimensiones, tipos y algunas categorías de capacidades que existen.

El enfoque de las capacidades supone una crítica profunda a los enfoques dominantes en la economía y las políticas de desarrollo, y plantea otra visión sobre lo que significa la calidad de vida y el bienestar de las personas y sociedades. Hay que entenderlo como una alternativa teórica de valoración del bienestar, y consecuentemente de la pobreza y del desarrollo.

El enfoque original de Sen (1985, 1993) parte de entender la vida humana como un conjunto de acciones y estados (doings and beings), y considera que valorar la calidad de la vida implica valorar sus situaciones. Para hacer tal valoración, utiliza dos categorías analíticas que son los funcionamientos y las capacidades. Plantea que ambas constituyen el referente de lo que realmente debe evaluarse para medir hasta dónde se ha conseguido el bienestar; sin embargo, prioriza la capacidad como el factor constituyente del bienestar porque aporta información más amplia que el funcionamiento.

Capacidad/es. Capacidad significa *oportunidad de seleccionar*, y las capacidades deben entenderse como ámbitos de libertad y acción que pueden traducirse en funcionamientos (Nussbaum, 2012:45). Son las opciones que una persona puede elegir para realizar acciones o alcanzar estados de existencia con los que conseguir el bienestar o afrontar un desastre.

2.2.1. ELEMENTOS CARACTERÍSTICOS DEL ENFOQUE DE CAPACIDADES

Este enfoque sostiene que la pregunta clave que cabe hacerse al comparar y evaluar sociedades conforme a su calidad de vida y bienestar es: **¿qué es capaz de hacer y de ser cada persona?** Es decir, la calidad de vida de las personas se define por las capacidades que tiene.

Apoyándonos en las reflexiones y aportaciones de Nussbaum (2012: 38-45,55), se destacan los siguientes elementos que lo definen y caracterizan:

- *Entiende el desarrollo como la expansión de las capacidades.* Es decir, los objetivos políticos del desarrollo son las capacidades y no los funcionamientos: las capacidades son el espacio crucial para la evaluación de la calidad de vida y del desarrollo porque son las que garantizan la libertad de elección de las personas.
- *Concibe cada persona como un fin en sí mismo:* el objetivo es producir capacidades para todas y cada una de las personas, sin usar a ninguna de ellas como medio para las capacidades de otras ni para las del conjunto.
- *Está centrado en la elección o en la libertad:* defiende que el bien crucial que las sociedades deben promover para sus pueblos es un conjunto de oportunidades (o libertades sustanciales) que las personas pueden luego llevar, o no, a la práctica. Defiende las facultades de autodefinición de las personas.
- *Es decididamente pluralista en cuanto a valores:* las capacidades que tienen una importancia central para las personas se diferencian cualitativamente entre sí y no solo cuantitativamente.
- *Se ocupa de la injusticia y las desigualdades sociales arraigadas:* en especial, se ocupa de aquellas fallas u omisiones de capacidades que obedecen a la presencia de discriminación o marginación.
- *Asigna una tarea urgente al Estado y a las políticas públicas:* asigna la tarea de mejorar la calidad de vida para todas las personas, una calidad de vida que está definida por las capacidades de éstas.

Nussbaum se ha convertido en uno de los principales referentes en la construcción de la teoría de las capacidades, matizando y complementando el planteamiento original de Sen. Una de sus críticas alude a que dicho planteamiento no define

cuáles son las capacidades que deben tenerse en cuenta para concretar un concepto de justicia básica y los objetivos del bienestar. Es decir, llama la atención sobre la necesidad de disponer de referencias objetivas del bienestar y, por ello, plantea una lista de diez capacidades centrales que establezca cuál es el umbral mínimo de justicia social al que debe aspirar una nación (ibídem: 53-55).

2.2.2. LAS CAPACIDADES EN EL ENFOQUE DE DESARROLLO HUMANO DEL PNUD

Desde la primera definición del desarrollo humano en 1990, el PNUD ha ido avanzando hacia una formulación del mismo más integral que quedó reflejada en su Informe del 2010 (PNUD, 2010: 24): *“El desarrollo humano es la expansión de las libertades de las personas para llevar una vida prolongada, saludable y creativa; conseguir las metas que consideran valiosas y participar activamente en darle forma al desarrollo de manera equitativa y sostenible en un planeta compartido. Las personas son a la vez beneficiarias y agentes motivadores del desarrollo humano, como individuos y colectivamente”*. Esto indica que el enfoque de desarrollo humano ha evolucionado al tener en cuenta no solamente la dimensión individual del desarrollo, sino también la social o colectiva. Cuestión que, como veremos más adelante, es esencial a la hora de abordar las capacidades.

Según este nuevo planteamiento, el desarrollo humano se compone de tres elementos que, a su vez, se vinculan con los tres componentes de las capacidades que aborda el PNUD (2010: 24-25):

- *Bienestar*: ampliar las libertades reales de la gente para que puedan prosperar. Este elemento se vincula con la ampliación de las oportunidades.
- *Empoderamiento y agencia*: permitir la acción de personas y grupos para llegar a resultados valorables. El empoderamiento, entendido como el aumento del poder de las personas para generar cambios, lo que Sen denomina su “agencia”, yace en el centro del enfoque de las capacidades y se vincula estrechamente con la libertad. Así, se habla del empoderamiento y la agencia como libertades de proceso que hacen hincapié en la facultad de los individuos o grupos de personas para formular, involucrarse y beneficiarse de los procesos de desarrollo (políticos o de otra índole) en sus hogares, comunidades y sociedades.
- *Justicia*: ampliar la equidad, preservar los resultados en el tiempo y respetar los derechos humanos y otros objetivos planteados por la sociedad. Estos

tres principios clave de justicia dan forma a los resultados en la gente, en el tiempo y en el espacio.

Para concretar el enfoque de capacidades en la práctica, el PNUD (2009) ha elaborado una propuesta de desarrollo de capacidades que por sí misma no tiene ningún carácter normativo. Es decir, es una propuesta que **se limita a señalar un proceso que debe darse para que una sociedad cambie, pero sin marcar ningún criterio que permita evaluar la dirección del cambio o sus objetivos. Lo importante es vincular esta propuesta técnica con el enfoque de desarrollo humano o, en todo caso, con el enfoque que dé sentido a nuestro proyecto político alternativo, ya que solo así el desarrollo de capacidades:**

- **Se convierte en un proceso con valor propio:** la introducción de la categoría de proceso es muy importante. Para el desarrollo humano el proceso no es sólo la vía para llegar a conseguir el objetivo, sino que supera su consideración instrumental y afirma la importancia del proceso como elemento del bienestar mismo.
- **Adquiere carácter normativo:** se supera una concepción instrumental y aséptica de las categorías de capacidad y desarrollo de la capacidad, para darles un contenido normativo. No todos los procesos de desarrollo de la capacidad son valiosos, hay que evaluar cuáles son constitutivos del bienestar propio del desarrollo humano y cuáles no.

2.3. DIMENSIONES Y CATEGORÍAS DE CAPACIDADES

Como hemos visto, las capacidades no se desarrollan en el vacío. Para que sean de utilidad, deben estar arraigadas en un objetivo más amplio de desarrollo. En el caso de las organizaciones del COMPORTE optamos por reflexionar sobre el desarrollo de capacidades en los procesos económicos-productivos que impulsamos y apoyamos. Dicho de otra forma, decidimos analizar dichos procesos para conocer más a fondo qué capacidades estamos generando y de qué forma, y cuáles son necesarias y pertinentes para la construcción de propuestas de desarrollo alternativo.

De tal forma que, para poder mirarlo en la práctica, utilizamos un esquema de tres niveles o dimensiones en los que se pueden generar capacidades, y cuatro categorías que nos ayudaran en el diseño, planificación y seguimiento de la

estrategia de desarrollo de capacidades. Esta tarea de hacer operativo el enfoque de capacidades en los procesos de desarrollo no es fácil, y las recetas únicas no sirven porque siempre hay que tener en cuenta el contexto, la historia, las oportunidades y problemas que deben abordarse y sobre todo el propio proceso en el que nos ubicamos; lo cual significa reconocer el **carácter contextual y dinámico de las capacidades**. No obstante, el PNUD (2009) formula tres preguntas básicas que pueden ayudarnos en este propósito:

- **¿Para qué** necesitamos desarrollar estas capacidades? ¿Cuál será su propósito?
- **¿De quién/es** son las capacidades que debemos desarrollar? ¿Qué grupos o personas necesitan mayor empoderamiento?
- **¿Qué tipos** de capacidades necesitamos desarrollar para que se logren los objetivos más amplios del desarrollo?

En términos generales, estas preguntas nos han servido para abordar la cuestión sobre las dimensiones, categorías y tipos de capacidades. Pero antes, cabe señalar que la primera pregunta se relaciona con la importancia que desde COMPARTE damos a la generación de capacidades como rasgo y estrategia del desarrollo alternativo, fundamentándose en las visiones que sitúan el bienestar de las personas y del entorno natural, la sostenibilidad de la vida, en el centro de todo proceso de desarrollo. Tal y como se ha planteado anteriormente, la respuesta a esta pregunta remite a la necesidad de enmarcar el desarrollo de capacidades en el enfoque de desarrollo humano o, en todo caso, en el enfoque que dé sentido a nuestro proyecto político alternativo.

2.3.1. NIVELES O DIMENSIONES EN LOS QUE SE GENERAN LAS CAPACIDADES

La segunda pregunta alude a la cuestión sobre los niveles o dimensiones en los que se crean y desarrollan las capacidades: el entorno, las organizaciones y las personas (PNUD, 2009).

- El **entorno** es el amplio sistema social en el que operan las personas y las organizaciones. Incluye todas las reglas, leyes, políticas, relaciones de poder y normas sociales que regulan la interacción cívica. Es el entorno favorable el que marca el alcance del desarrollo de capacidades. A su vez, el desarrollo de capacidades puede transformar el entorno.

- El **nivel organizacional** se refiere a la estructura, políticas y procedimientos internos que determinan la efectividad de una organización. Es aquí donde se ponen en juego los beneficios del entorno favorable y donde se reúne una variedad de personas. Cuanto mejor alineados estén estos elementos y mejores sean sus recursos, mayor será el potencial de su capacidad de crecimiento.
- El **nivel individual** lo conforman las aptitudes, experiencias y conocimientos de cada persona que permiten su desarrollo. Algunas de estas aptitudes son adquiridas formalmente, a través de educación y capacitación; pero otras son de origen informal y provienen de las acciones y observaciones de las personas.

Este proceso de desarrollo de capacidades en los tres niveles (personas, instituciones-organizaciones y entorno-sociedad en su conjunto) incluye **capacidades individuales y colectivas**.

El PNUD no ha sido ajeno a las críticas sobre el carácter individualista del enfoque original de capacidades, y en su último Informe (PNUD, 2013) se refiere a las capacidades sociales para hacer ver que el desarrollo humano va más allá del individuo. Reconoce que las personas no pueden funcionar ni realizarse solas, que se desenvuelven en instituciones sociales que determinan sus identidades y elecciones y que, además, pueden limitar o fomentar su potencial de desarrollo. Por ello, plantea que, para que las personas tengan la oportunidad de desarrollar su máximo potencial, las políticas de desarrollo deben contemplar el aumento de las capacidades sociales, y no solo las individuales, y apuesta por que una de las tareas del enfoque de desarrollo humano sea analizar la naturaleza de las instituciones sociales que resultan favorables para la prosperidad humana.

En este sentido, la propuesta teórica de Nussbaum (citada en Dubois, 2008) supone un avance importante porque “se ancla en conseguir que las personas alcancen las capacidades que les permitan realizarse, y dentro de esas capacidades incluye varias que tienen una fuerte connotación de relación con otras personas y con el entorno social y natural”. No obstante, existen también otras propuestas teóricas que entienden que el enfoque de las capacidades presenta carencias que no pueden suplirse simplemente desde la ampliación de nuevas capacidades individuales, y que hacen falta nuevas categorías conceptuales para la consideración de la dimensión colectiva del bienestar. Para estas, “la dimensión social debe incluirse como parte misma del bienestar a valorar y no sólo como instrumento o medio para que las personas consigan los

objetos que merecen la pena ser tenidos en cuenta para valorar el bienestar. Para ello es necesario disponer de categorías colectivas” (ibídem).

En este punto, conviene recordar que las reflexiones del COMPORTE (ALBOAN, 2011:25-26), apuntan a la necesidad de **apostar por la construcción colectiva como condición que posibilita el desarrollo**. Sabemos que atender a lo colectivo no va en detrimento de la persona, sino que se trata de recuperar la idea de que el orden colectivo es fundamental para su bienestar. Y esto nos remite a las **“categorías colectivas del bienestar”** que existen cuando las personas actúan en conjunto, trabajando en comunidad, sintiendo la confianza del entorno social en el que viven y en donde desarrollan su individualidad. Dichas categorías nos ayudan a hacer operativa la idea de vida buena a nivel colectivo y, de todas ellas, aquí nos interesa centrarnos en las capacidades colectivas⁵. Entendemos que, para que una sociedad funcione, es fundamental que tales capacidades existan, funcionen y se interrelacionen.

Para entender qué son las capacidades colectivas, veamos primero cuáles son los aspectos que caracterizan la **idea de capacidad colectiva de una organización o sistema**⁶:

- Hace referencia a empoderamiento e identidad: son características que permiten a una organización o grupo ser conscientes de sí mismos, crecer, diversificarse, sobrevivir y hacerse más compleja; características que permiten a una organización hacer cosas y mantenerse.
- Tiene que ver con la acción colectiva: sólo se hacen presentes dentro de un proceso de acción colectiva, aunque debe tenerse en cuenta que no toda forma de acción colectiva refuerza las capacidades humanas o crea valor positivo.
- Es un fenómeno sistémico, surge como efecto de múltiples interacciones.
- Es un estado potencial.
- Trata de crear valor público: benefician no sólo a las personas individualmente, sino a la colectividad como tal.

5 Existen cuatro categorías colectivas de bienestar que son: (i) capital social, (ii) bienes públicos, (iii) seguridad humana y (iv) capacidades colectivas (ALBOAN, 2011:25-26).

6 Ponencia de Alfonso Dubois sobre “El desarrollo de las capacidades”, expuesta en el Seminario de COMPORTE celebrado del 24 al 27 de septiembre en Loiola (Gipuzkoa) en formato de power point.

Es importante entender que las capacidades colectivas son capacidades nuevas y no la suma de capacidades individuales.

2.3.2. CAPACIDADES COLECTIVAS Y COMPETENCIAS INDIVIDUALES: EL MODELO DE LAS CINCO CAPACIDADES (5C)

La necesidad de construir una propuesta propia de desarrollo de capacidades desde la práctica de las organizaciones de COMPARTE nos llevó a indagar sobre diferentes propuestas teóricas que aportaran un marco de análisis, habiendo optado finalmente por el modelo de las Cinco Capacidades por su carácter holístico y flexible (Huisman & Ruijmschoot, 2013). Se trata de un modelo que toma en cuenta las organizaciones desde diferentes ángulos y enfatiza la importancia de sus aspectos “duros y blandos” (conocimientos técnicos, financiación, personal, cultura, etc.); así como también invita a adoptar un enfoque flexible de valoración de las capacidades que tome en consideración las circunstancias del contexto y las características propias de cada organización. Consideramos que era clave tener en cuenta estos aspectos dada la diversidad de contextos en los que intervenimos las organizaciones del COMPARTE, así como la importancia que otorgamos a la dimensión colectiva del desarrollo. Precisamente, el *modelo de las 5C* representa una forma de pensar sobre las capacidades colectivas de una organización o sistema que contribuyen, junto con las competencias individuales, a crear valor público⁷. Su propuesta de 5 capacidades colectivas es una herramienta que permite a las organizaciones obtener una visión de las capacidades que tienen para, a partir de ahí, establecer un diálogo y debate hacia dentro y hacia fuera con otras organizaciones, sobre las que necesitan desarrollar para alcanzar sus objetivos.

En resumen, este modelo es una herramienta útil para monitorear y evaluar la capacidad global de una organización o sistema que viene determinada por (Baser & Morgan, 2008):

- **El contexto** (político, social e institucional): influye en la capacidad adquirida de la organización, así como en su habilidad para desarrollarla. Además, es un factor que determina qué aspectos del desarrollo de capacidades deben priorizarse.

⁷ Es un modelo que surge a raíz de un estudio empírico realizado desde 2004 por el Centro Europeo para la Gestión de Políticas de Desarrollo (ECDPM). Para profundizar sobre este modelo consultar: Huisman, Peter and Ruijmschoot, Lieke (2013); Baser, Heather and Morgan, Peter (2008); Engel, P., Keijzer, N., Land, T. (2007).

Las **competencias individuales** y contribuciones directas de las personas que forman parte de la organización. Las mentalidades, conocimientos, motivaciones y esperanzas de las personas constituyen contribuciones cruciales a la capacidad de una organización o sistema. No obstante, hay que tomar en consideración que trabajar con personas no significa que se vaya a dar una relación causal con el surgimiento de la capacidad global. Algunas contribuciones individuales a la capacidad global son las llamadas “competencias blandas” (por ejemplo, crear relaciones, confianza y legitimidad) y las “competencias duras” (por ejemplo, las competencias técnicas, logísticas y de gestión)⁸. Las personas también pueden convertirse en receptoras de competencias y habilidades que forman parte de la capacidad organizativa.

Las **capacidades colectivas**: permiten a una organización llevar a cabo sus funciones y procesos, ya sea dentro o fuera del sistema. Los grupos, redes y organizaciones son “sistemas humanos vivos” que necesitan de estas capacidades para sobrevivir, crecer, prosperar, llevar a cabo sus funciones y lograr sus objetivos. Existen 5 capacidades centrales interrelacionadas que se encuentran, en mayor o menor medida, en todas las organizaciones o sistemas: (i) la capacidad para comprometerse y dedicarse a acciones de desarrollo, (ii) la capacidad para realizar tareas o funciones logísticas, ofrecer servicios y técnicas, (iii) la capacidad para relacionarse y conseguir apoyos y recursos, (iv) la capacidad para adaptarse y renovarse, y (v) la capacidad para equilibrar coherencia con diversidad. Cada una de ellas se refiere a diferentes aspectos y competencias que se han recogido detalladamente en el **anexo 1**.

2.3.3. CATEGORÍAS DE CAPACIDADES Y ENFOQUES COMPLEMENTARIOS

La tercera pregunta sobre los tipos de capacidades que necesitamos desarrollar para que se logren los objetivos más amplios del desarrollo, nos lleva a tratar de agrupar las capacidades en categorías operativas.

Si bien el modelo de las 5C nos ofrecía un marco de análisis y operativo más adecuado a las capacidades colectivas de una organización o sistema, también

8 Las **competencias blandas** se pueden definir como habilidades que van más allá de las técnicas de un área específica de trabajo y están vinculadas con la parte emocional, la conducta, las motivaciones, los valores y cultura del ser humano; con las habilidades sociales de las personas. Las **competencias duras** son las habilidades relacionadas con las técnicas de determinados trabajos y profesiones.

necesitábamos contar con categorías más amplias que nos permitieran referirnos a las dimensiones individual y colectiva a la vez. De ahí que, dentro del abanico de iniciativas que intentan agrupar la variedad de capacidades existente, las organizaciones que formamos COMPARTE decidimos basarnos en cuatro categorías de capacidades a partir de la propuesta de autores como Anderson y Woodrow (1989) y de las aportaciones propias de la Comunidad COMPARTE⁹:

- **Categoría de capacidades físico-materiales:** recursos materiales, condiciones de salud, alimentación, vivienda, educación, conocimientos técnicos.
- **Categoría de capacidades político-sociales:** redes sociales, gozar de oportunidades de participación política, derechos de propiedad y del trabajo. Habilidad para participar en acciones colectivas con una autonomía de sus participantes. Cerrar brechas de capacidad entre los grupos que forman la colectividad con especial atención a las mujeres.
- **Categoría de capacidades psicológicas:** la autoestima, el coraje, la iniciativa, la imaginación, el pensamiento crítico, y un ambiente de libertad para manifestar gustos y creencias.
- **Categoría de capacidades de sentido e identidad:** vivir con otros/as en armonía, interés por otros seres humanos, por la naturaleza y su relación con la vida. Valorar la interioridad, los encuentros, los descubrimientos continuos, la sorpresa, la maravilla.

Este fue nuestro marco de partida para crear, desde nuestra práctica reflexionada, la propuesta de desarrollo de capacidades del COMPARTE que hemos ido enriqueciendo y complementando con aportaciones del Modelo de las 5C y de otros marcos analíticos como el propuesto por Anthony Bebbington (1999, 2005). Este autor, apoyándose en las reflexiones de diferentes analistas del desarrollo y de sus estudios sobre los medios de vida rurales en Latinoamérica, propone un marco para examinar la sostenibilidad de tales medios. Un marco que concibe la mejora del bienestar humano en términos de diferentes formas de capital que son, a su vez, los recursos (o activos) que generan capacidad en la gente, dan sentido a sus medios de vida y los hacen viables. Es decir, son los medios

⁹ Las tres primeras categorías han sido definidas por Anderson y Woodrow (1989), mientras que la cuarta ha surgido de la reflexión del COMPARTE. Con respecto a esta última, en el Seminario COMPARTE de septiembre de 2012 en Loiola se reflexionó sobre la pertinencia de cambiar el nombre de la categoría de “Sentido y armonía” a “Sentido e identidad”.

que tienen las personas para alcanzar sus objetivos de vida. Destaca 5 tipos de capital, de los cuáles interesa centrar la atención en dos por las aportaciones que traen para el COMPARTE¹⁰:

Capital cultural: recursos y símbolos que una persona tiene como resultado de la cultura a la que pertenece. Alude a la importancia de mantener ciertas prácticas culturales que son valoradas por su significado y que, al mismo tiempo, capacitan, inspiran y empoderan a la gente. Prácticas culturales que, al fortalecer algunas formas de identidad y modos particulares de interacción, facilitan formas de acción y resistencia que los otros tipos de capital no podrían favorecer por sí mismos. De tal modo que el capital cultural es considerado un recurso esencial a tener en cuenta para comprender el significado que las personas y grupos sociales dan al desarrollo o a la pobreza.

Capital social: recursos que se tienen como consecuencia de las relaciones con otros y de la participación en organizaciones. Este capital es un **recurso esencial para hacer posible el acceso a otros activos y actores**. Como recurso, el capital social tiene valor en sí mismo debido al sentido de “pertenencia” e inclusión que puede dar a la persona, y al poder que puede provenir del simple hecho de estar organizada. Sin embargo, se insiste en que su valor principal se encuentra en cómo facilita el acceso a otros recursos; es decir, en cómo las relaciones y redes sociales que se establecen permiten acceder a otros activos para alcanzar los objetivos de vida, de bienestar. A través de las relaciones con diferentes actores como el Estado, el mercado y sectores varios de la sociedad civil, las personas y sus organizaciones pueden reclamar, defender y transformar sus recursos para obtener mayores beneficios; así como desafiar y renegociar las reglas que determinan el acceso a los recursos en la sociedad. Y para ello, hace falta que sean competentes en el manejo de relaciones e intercambios con cada uno de ellos, aprovechando lo que se puede conseguir de cada uno.

Al subrayar la importancia del acceso a los recursos, este marco analítico hace hincapié en las formas en que las estructuras sociales y las instituciones (mercado, Estado y sociedad civil) afectan tanto al acceso como a las formas en que la gente puede transformar, reproducir y acumular sus recursos. Destaca la influencia del Estado en los medios de vida a través de diferentes formas como son las leyes, las políticas y programas públicos, la violencia consentida, etc.

¹⁰ Consultar el anexo 2 para conocer los 5 tipos de capital propuestos.

Capítulo 3

Mapa de Desarrollo de Capacidades del COMPARTE



3.1. INTRODUCCIÓN

En este capítulo, vamos a explicar en qué consiste el Mapa de Desarrollo de Capacidades del COMPARE, que surge del análisis de las experiencias económico-productivas compartidas en la comunidad, y de las que hemos extraído contenido suficiente para poder sostenerla (**anexo 3**). Precisamente, su riqueza radica en que nace de la práctica reflexionada y de la visión amplia de un horizonte de justicia y desarrollo para todas las personas. Esta visualización del cambio político deseado nos ha permitido avanzar en el diálogo con nuestra práctica y profundizar en la reflexión sobre capacidades que hace falta ir generando para sostener los procesos económico-productivos ya iniciados y contribuir al desarrollo por el que apostamos. Nos ha guiado la pregunta: **¿qué capacidades necesitamos promover en las personas y organizaciones para mejorar la vida de la gente?**

El seminario que celebramos en Loyola en septiembre de 2012 y que tuvo por título *“Aterrizando propuestas para el desarrollo alternativo: un acercamiento a la generación de capacidades en iniciativas económico productivas”*, hizo posible que llegáramos a concretar un horizonte propio, conscientes del riesgo que supone apostar por algo alterno a lo ya existente, pero también convencidos/as de la necesidad de construir un marco de referencia que nos guiara en la generación de procesos de transformación compartidos. Lo que hicimos en Loyola fue concretar nuestra Teoría de Cambio que se define como aquella que “nos permite ordenar nuestro pensamiento y configurar de manera abstracta, y a partir de nuestro cuerpo de conocimiento y experiencia, aquellas condiciones necesarias para lograr el cambio deseado en un contexto determinado” (Retolaza, 2010:2). Una Teoría de Cambio es, entre otros aspectos, un enfoque de pensamiento-acción que ayuda a identificar hitos y condiciones que han de darse en el camino hacia el cambio que deseamos provocar; así como también, una herramienta de proceso que permite monitorear consciente y críticamente nuestro pensar y nuestra acción de manera individual y también colectiva. No es, por tanto, algo que podamos acoger y asumir como una verdad absoluta e incuestionable de cómo ha de darse el cambio, de cómo va a ocurrir o incluso de cómo deseáramos que ocurriese; ni tampoco una receta definitiva que ayuda a eliminar la incertidumbre existente en procesos sociales emergentes y complejos (ibídem).

Estas breves premisas sobre la Teoría del Cambio nos sirven para empezar introduciendo algunas consideraciones básicas sobre el Mapa de Desarrollo de Capacidades del COMPARE que conviene tener presentes antes de pasar a ver en qué consiste y cómo se materializa:

- ***Es un proceso con valor propio.*** Para la Comunidad no vale cualquier proceso de desarrollo de capacidades ni implementado de cualquier forma. Nos importan las maneras de hacer en las que esas capacidades se desarrollan y, desde luego, el para qué.
- ***Es un proceso en construcción*** que debe evolucionar a partir del diálogo continuo con la práctica. La propuesta que aquí se presenta ha surgido de las reflexiones, conocimientos y experiencias que las personas y organizaciones que formamos COMPARTE tenemos y hemos podido desarrollar hasta el momento.
- ***Es un proceso flexible*** que incita a la reflexión - acción continua. Justamente, esta actitud crítica de base constructiva es la que nos ha llevado a crear algo propio a partir de otras propuestas ya existentes y de las reflexiones realizadas por otras personas, organizaciones e instituciones activas en el ámbito del desarrollo. Tal y como se ha reflejado en los capítulos anteriores, hemos explorado lo que hay alrededor en torno al enfoque de las capacidades y del desarrollo humano, y rescatado de todo ello lo que más contribuye en estos momentos al cambio deseado por COMPARTE.

En definitiva, es una propuesta que nos hace sentir parte de un proyecto político común, entendernos y trabajar en alianza. Como veremos a lo largo del capítulo, enfatizamos la dimensión colectiva del desarrollo de capacidades en los procesos económicos-productivos que ya están en marcha, y nos referimos a un **sujeto colectivo organizado** que es quien lleva los trabajos, retos y procesos adelante, buscando su viabilidad y sostenibilidad. Sabemos que atender a lo colectivo no va en detrimento de la persona, sino que se trata de recuperar la idea de que el orden colectivo es fundamental para su bienestar.

3.2. ELEMENTOS DEL MAPA DE DESARROLLO DE CAPACIDADES DEL COMPARTE: ¿PARA QUÉ NOS SIRVE?

La representación visual del mapa del COMPARTE recoge los tres elementos que explican para qué nos sirve en nuestra práctica:

- ***Un horizonte político alternativo:*** es la nueva visión de desarrollo que nos empuja hacia la construcción de un cambio deseado, de un sueño común.

- **Condiciones de posibilidad para el desarrollo de capacidades:** son las condiciones mínimas que deben trabajarse desde un principio para que sea posible llegar al cambio soñado.
- **Una ruta para el desarrollo de capacidades:** concreta cuatro categorías de capacidades que son las que nos orientan sobre cómo hacer el cambio hacia el horizonte político que queremos. Asimismo, refleja el dinamismo y la circularidad que tiene el desarrollo de capacidades entre dimensiones: recoge la persona en el centro, la interacción de la persona con otras a través de la organización y la interacción de las organizaciones y las personas con el entorno - sistema.

Figura 1. Mapa de Desarrollo de Capacidades del COMPARE



3.2.1. UN HORIZONTE POLÍTICO ALTERNATIVO

El mapa dibuja un horizonte hacia el que caminamos, que está construido por la suma de experiencias de la Comunidad COMPARTE. Nos ayuda a concretar los rasgos del desarrollo que queremos¹¹ y a materializarlos mediante la generación de capacidades en las personas y organizaciones con las que trabajamos. Es nuestra herramienta de cambio personal y social que se realiza en el marco de estructuras sociales que lo pueden impulsar o limitar (Estado, mercado, etc.). En este sentido, de acuerdo con las reflexiones de Bebbington (1999), debemos prestar atención a la necesidad de trabajar por cambiar las reglas y estructuras sociales que limitan el desarrollo de las personas y grupos a los que acompañamos, lo cual conlleva necesariamente poner en marcha estrategias que tengan en cuenta a actores importantes como el Estado y el mercado.

El mapa está impregnado de la espiritualidad ignaciana que tiene una visión optimista del mundo, y que nos invita a contemplarlo tal cual es con sus dolores, alegrías y, sobre todo, con sentido de agradecimiento por la vida. Es un mapa que pretende ayudarnos a mejorar el ciclo de nuestra misión como Compañía de Jesús¹², acompañando de mejor forma a las personas empobrecidas en sus causas y en sus luchas por ganarse la vida dignamente, brindándoles un mejor servicio desde nuestro saber hacer, promoviendo la sensibilización y la suma de voluntades para poder aliarnos con otros actores, generando reflexión y conocimiento y, finalmente, incidiendo en nuevos modelos y lógicas alternativas de desarrollo.

Esta propuesta nos une y nos empuja a avanzar más y a trabajar más por la justicia a partir de una situación dada en un determinado contexto, y a concebir las experiencias como medios generadores de alternativas vivas y posibles. Nos anima a generar esperanza entre la multitud de dificultades a las que nos enfrentamos en nuestra práctica cotidiana.

11 La reflexión sobre los rasgos del desarrollo realizada hasta el momento por la Comunidad, está recogida en el Capítulo 1 y en la publicación *“El desarrollo alternativo por el que trabajamos. Aprendizajes desde la experiencia”*.

12 Álvarez de los Mozos, Patxi (2014). *El Ciclo de la Misión Hoy*. Secretariado para la Justicia Social y la Ecología de la Compañía de Jesús.

3.2.2. CONDICIONES DE POSIBILIDAD PARA EL DESARROLLO DE CAPACIDADES

Entre los rasgos que caracterizan nuestro horizonte político, destacamos cuatro sobre los que hemos profundizado a partir de las experiencias del COMPARTE y que deben estar presentes en cualquier iniciativa promovida por la Comunidad. Constituyen lo que llamamos las condiciones mínimas de posibilidad para el desarrollo de capacidades: (i) construcción desde lo local-territorial, (ii) relación armónica con la naturaleza, (iii) búsqueda de la vida buena y (iv) justicia y equidad. Entendemos que trabajar tales condiciones puede ayudarnos a desarrollar capacidades colectivas en el entorno-sistema como la equidad, el empoderamiento y la sostenibilidad.

Precisamente, la viabilidad y sostenibilidad de las experiencias que promovemos a nivel local es un aspecto crucial que nos obliga a pensar y a actuar en espacios territoriales más amplios (regional, nacional y global). De ahí que nuestro Mapa de Desarrollo de Capacidades tenga claramente un enfoque territorial para enfrentar la dificultad de la viabilidad y la sostenibilidad de las experiencias. En este sentido, viene al caso referirnos a los conceptos geográficos de **espacio y escala** que utiliza Bebbington (2007: 33-34) para pensar sobre la sostenibilidad rural, ya que permiten tener en cuenta las interacciones campo-ciudad dentro de territorios más amplios, o las relaciones entre un territorio dado y los actores y procesos que operan a otras escalas de análisis. El uso de estos conceptos de escala y relaciones de escala permite reflexionar acerca de las redes económicas y sociopolíticas mayores que atraviesan el ámbito local, y la influencia de tales redes en las formas de control, manejo y sostenibilidad de recursos y medios de vida particulares. Es decir, nos ayuda a dejar de pensar en el ámbito local como el único espacio relevante para la viabilidad y sostenibilidad e invita a tener en cuenta otros espacios igualmente determinantes.

3.2.3. UNA RUTA PARA EL DESARROLLO DE CAPACIDADES

Queremos que el mapa nos sirva para alcanzar cambios reales y transformaciones concretas, que nos ayude a generar formas de vida que permitan a las personas avanzar. Y esto requiere una mejora de nuestras prácticas a través de la sistematización, el intercambio y el aprendizaje mutuo. Para ello, necesitamos movernos en un marco consensuado que nos integre, nos dé identidad y nos dé ruta; un marco que nos ofrezca un lenguaje y forma de proceder comunes y que,

por lo tanto, nos permita abrir el diálogo entre nosotros/as y con “otros/as”. Este marco se concreta en una ruta para la generación de capacidades que puede ayudarnos a alcanzar el horizonte político que promueve COMPARE, y cuyas características son:

- ***Está determinada por el contexto y otras variables.*** Recoge una amplia variedad de capacidades que no todas tienen que darse y/o generarse en todas las experiencias y organizaciones de la misma manera y al mismo tiempo. El tipo de capacidades que se dan y/o necesitan generar varían según el contexto, el sector de actuación, la historia y trayectoria de la organización, el colectivo con el que se trabaja y al que se acompaña, el momento histórico de la iniciativa o proceso impulsado, etc.¹³
- ***Se refiere principalmente a un sujeto colectivo organizado.*** Esto significa que nuestra ruta incorpora en su mayoría capacidades colectivas que se dan y/o generan en el marco de las organizaciones que llevamos adelante las experiencias económico-productivas. No obstante, esto no debe hacernos perder de vista el carácter circular e interactivo de las capacidades entre dimensiones, ya que van de “dentro – hacia fuera” del círculo. Es decir, van del nivel individual a los niveles colectivos y, en ocasiones, puede ser a la inversa. Hay capacidades que empiezan a desarrollarse en lo social (organizacional y/o entorno-sistema) y después tienen eco o repercusión en lo personal. Se da una retroalimentación entre las diferentes dimensiones del desarrollo de capacidades que, precisamente, representa el dinamismo y circularidad del mapa.
- ***Atiende al enfoque integral del desarrollo por el que apostamos.*** No se centra en generar capacidades exclusivamente en la dimensión económica-productiva, sino que apunta a que las experiencias en este ámbito necesitan generar capacidades relacionadas con otros ámbitos del desarrollo (social, cultural, político, etc.).
- ***Recoge una propuesta de capacidades no agotada, dinámica y abierta*** a nuevas capacidades que se vayan experimentando/generando en las experiencias del COMPARE. Para ello, hace falta seguir sistematizando experiencias y sacando aprendizajes.

¹³ Esta cuestión se aborda acertadamente en los trabajos de Baser & Morgan, 2008; Bebbington, 2005, 1999; Engel, Keijzer & Land, 2007; Huisman & Ruijschoot, 2013.

- ***Propone un marco común de diálogo para el acompañamiento, intercambio y aprendizaje mutuos.*** Apuesta por unificar modos de proceder en el acompañamiento que nos sirvan para evitar experiencias frustrantes o para validar las exitosas. Es, por tanto, una herramienta para avanzar en el intercambio de experiencias válidas y capitalizar el conocimiento; una herramienta para reflexionar sobre las prácticas, sistematizarlas, compartirlas, cuestionarlas y sacar aprendizajes.

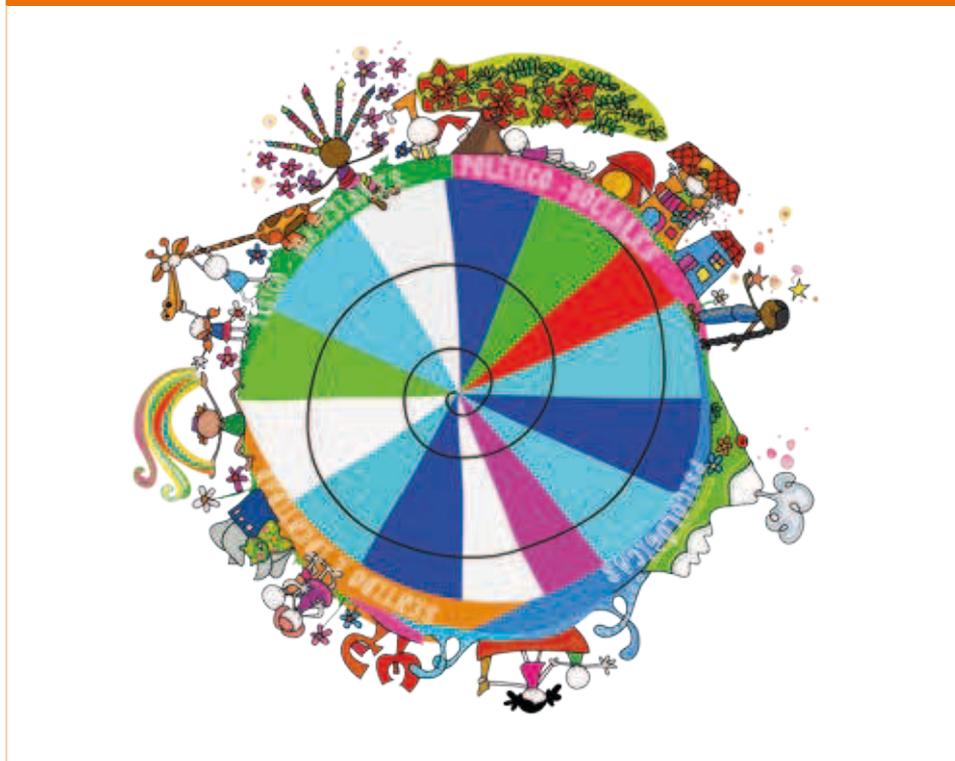
El sentido de la ruta propuesta no es comparar unas prácticas con otras, sino más bien servir como herramienta que oriente y permita ver si la experiencia está avanzando hacia el horizonte trazado por la Comunidad e identificar los aspectos en donde tenemos que empujar más (en lo psicológico, en lo personal, en lo territorial, en lo material) en esa experiencia concreta que se desarrolla en un momento y contexto determinados. A medio-largo plazo, puede ayudarnos a generar indicadores que nos permitan crear evidencia de que hay cambios en las personas y en los colectivos desde una visión alternativa con los valores y rasgos que promueve COMPARTE.

En breve, nuestra ruta de desarrollo de capacidades es la forma de ir concretando nuestro camino de cambio. Nos hemos basado en el marco de análisis expuesto en el capítulo 2 para elaborar una herramienta que nos ayude a saber si nuestra práctica está avanzando hacia el horizonte político deseado por la Comunidad COMPARTE, y a identificar las dimensiones y categorías de desarrollo de capacidades en las que necesitamos incidir más. Esta herramienta es el “Catálogo de Capacidades del COMPARTE” que está compuesto por:

- Cuatro categorías que agrupan las capacidades colectivas y las competencias individuales de las personas que forman parte de una organización o sistema.
- Cinco capacidades colectivas de una organización o sistema que deben construirse mediante la generación de competencias en las personas que forman parte de la misma.

El **anexo 4** incluye el despliegue de este Catálogo de Capacidades que contiene un listado no agotado de capacidades y competencias.

Figura 2. Gráfico de la ruta de desarrollo de capacidades del COMPARE



A continuación, se recogen las principales capacidades que se han generado en las experiencias económico-productivas analizadas en COMPARE y el impacto que su desarrollo ha tenido en las personas y grupos a los que acompañamos; así como también los vacíos existentes y las áreas de mejora para el desarrollo de capacidades. Las figuras que acompañan cada categoría permiten visualizar gráficamente el tipo y grado de desarrollo de capacidades colectivas alcanzado por el conjunto de las experiencias.

Figura 3. Gráfico de capacidades colectivas desarrolladas por las experiencias del COMPARTE para la categoría físico-material



Categoría I. Físico – material

C.C.2. Capacidad para realizar tareas o funciones logísticas, ofrecer servicios y técnicas

Se han generado competencias para planificar estratégicamente y gestionar mediante el apoyo a procesos de:

- Planificación prospectiva y estratégica desde el enfoque de sostenibilidad, aplicada al diseño de espacios productivos y la formulación de planes de vida territoriales¹⁴.

¹⁴ Los planes de vida son documentos en los que se plasma la visión de región que espera la población de una determinada zona y es el resultado de la metodología de planeación prospectiva implementada por IMCA y SUYUSAMA. Los planes de vida cuentan con alto sentido de pertenencia y apropiación por parte de las comunidades y son la carta de navegación, alrededor de la cual se articulan todos los esfuerzos sociales para la construcción de la región.

- Fortalecimiento de herramientas para el diseño y acceso a mercados locales campesinos agroecológicos y de comercialización en general.
- Fortalecimiento de competencias organizativas y de gestión de líderes y organizaciones comunitarias.
- Fortalecimiento de los controles administrativos y contables.

Se observa que hay necesidad de mejorar las competencias de pensamiento estratégico. Esto requiere, a su vez, mejorar las competencias para sistematizar y aprender de las experiencias, de tal forma que caminemos hacia un enfoque de proceso estratégico en nuestras organizaciones, en vez de hacia un enfoque de proyecto.

El apoyo a los procesos mencionados ha impulsado la adquisición de conocimientos para:

- El uso de herramientas para la planificación empresarial (diagnóstico, plan operativo, control, organización).
- La utilización de herramientas de planificación y gestión: planes operativos, presupuestos.
- El desarrollo de estudios de pre-factibilidad de mercado. Mercadeo y publicidad (estudios de mercados, de forma sencilla pero que permiten analizar el sector).
- La elaboración de diagnósticos de potencialidades económicas.
- La medición del rendimiento productivo.

Asimismo, se han generado competencias para generar resultados de desarrollo en lo productivo mediante el apoyo a procesos de:

- Fortalecimiento de la capacidad de producción agroecológica mediante conocimiento teórico-práctico, aplicados a la producción familiar y a la producción de mercado. .
- Fortalecimiento de competencias técnico-productivas para la producción sostenible en el marco de la seguridad y soberanía alimentaria.
- Mejora de las competencias para la generación de procesos familiares y colectivos de seguridad y soberanía alimentaria.
- Mejora del manejo responsable de los Bienes de la Naturaleza como, por ejemplo, la reforestación.

Aún así, se detecta que hace falta mejorar las competencias técnicas vinculadas a lo productivo. El apoyo a los procesos mencionados ha impulsado la adquisición de conocimientos para:

- La producción agroecológica vinculada a la soberanía alimentaria y sostenibilidad ecológica.
- El manejo agroecológico de los sistemas agroforestales cafetaleros: proceso de beneficio húmedo y seco del grano, del proceso de torrefacción, tostado, molido, envasado y envío del producto terminado.
- El manejo agroecológico de los sistemas productivos de banano orgánico y cacao.
- La lectura de cartas geográficas y la elaboración de mapas de uso de suelo.
- El uso del GPS y altímetro.

Las experiencias han demostrado que varios productores/as tienen acceso a aspectos del trabajo que antes estaban vedados por la división del trabajo que establece la presencia de los intermediarios en las distintas regiones. A través de los medios de producción con los que cuentan, pueden acceder a modos de trabajo que refuerzan su identidad y mejoran su ingreso. Consiguen apropiarse de procesos de agregación de valor a su producción. Sin embargo, se ve que es necesario seguir desarrollando competencias para la asunción de técnicas y formas de producción que agreguen valor a lo que producimos en armonía con nuestro modelo productivo-social y cultural; y competencias de análisis de los contextos en los que introducimos nuestros productos y servicios (incorporación al mercado/s).

C.C.4. Capacidad para adaptarse y renovarse

Se han generado competencias para combinar diferentes tipos de conocimiento mediante el apoyo a procesos innovadores y creativos basados en:

- El reconocimiento de saberes y nuevas formas de hacer (técnicas de producción sostenibles) que permiten recuperar y conservar la riqueza de la biodiversidad, valorarla y utilizarla responsablemente.
- El emprendimiento empresarial y social: actividad colectiva para crear algo nuevo.

Este apoyo ha derivado en la adquisición de conocimientos para la identificación y elaboración de nuevas iniciativas, y la elaboración y negociación de proyectos productivos. Aún así, se ha identificado la necesidad de incidir más en el desarrollo de esta competencia y de la capacidad de resiliencia para ser capaces de avanzar en la sostenibilidad de los procesos económico-productivos.

Figura 4. Gráfico de capacidades colectivas desarrolladas por las experiencias del COMPARE para la categoría político-social



Categoría II. Político – social

C.C.1. Capacidad para comprometerse y dedicarse a acciones de desarrollo

Se han generado competencias para la participación y organización comunitaria mediante el apoyo a procesos de:

- Mejora de la seguridad para dirigir y liderar, trabajar en equipo, motivar a la gente, delegar tareas y funciones.
- Mejora del sentido del compromiso.
- Mejora de las capacidades organizativas y de asociatividad de líderes sociales y productores agropecuarios.

El apoyo a estos procesos ha derivado en el desarrollo de competencias para la organización comunitaria a nivel de su territorio y a nivel de sus intereses sectoriales productivos.

C.C.3. Capacidad para relacionarse y conseguir apoyos y recursos

Se han generado competencias para tener influencia e incidencia política mediante el apoyo a procesos de:

- Fortalecimiento de la condición de sujetos políticos y de derechos de las personas productoras, campesinas, jóvenes y mujeres.
- Fortalecimiento de los niveles, herramientas y estrategias de incidencia política y de exigibilidad de derechos de actores comunitarios, frente a tomadores de decisiones locales y regionales.
- Fortalecimiento de la capacidad para la participación e incidencia, para llegar al Estado desde la movilización y participación inclusiva.
- Mejora de la capacidad de incidencia, de la capacidad de transformar para inspirar e inspirarnos.

El apoyo a estos procesos ha derivado en el desarrollo de competencias para la participación e incidencia en espacios municipales de toma de decisión sobre el desarrollo, en las comisiones y en espacios de concertación; así como también en la valoración colectiva de los conocimientos tradicionales.

Igualmente, se han generado competencias para crear redes y alianzas mediante el apoyo a procesos de:

- Fortalecimiento de estrategias de construcción de democracia local por parte de actores comunitarios.
- Mejora de la capacidad de construcción de alianzas estratégicas internas y externas para el logro de objetivos comunes, tanto de las organizaciones sociales y de productores, como de la institucionalidad local y organizaciones no gubernamentales.
- Mejora de las capacidades para la negociación y construcción de redes y alianzas.
- Generación de alianzas para la incidencia, la visibilización y la inserción en mercados.

Hace falta desarrollar competencias para impulsar propuestas con mayores impactos territoriales en la producción, comercialización y consumo. Se ve la necesidad de generar mayor capacidad de concertación y negociación entre los actores para un futuro a medio-largo plazo, y de optar por el enfoque territorial como marco de actuación de las iniciativas económico-productivas. Uno de los retos está en brindar alternativas a los/as productores/as y campesinado que les

permitan pasar de lo micro a experiencias de mayor impacto. En COMPARTE, hay grandes diferencias con respecto a las alianzas establecidas con distintos actores que vienen condicionadas por el contexto, el momento histórico y la trayectoria de la experiencia.

El apoyo a estos procesos ha derivado en el desarrollo de competencias para:

- La articulación y coordinación territorial en los ámbitos municipal y regional a nivel sectorial.
- La generación de redes temáticas entre las propias organizaciones explorando vías de comercialización.
- La coordinación y concertación entre las organizaciones comunitarias, y de estas con otras organizaciones que apoyan a los territorios, tanto organizaciones sociales como gubernamentales.
- Tomar acuerdos y encontrar mecanismos a fin de favorecer a las organizaciones en lo grupal y a las coordinadoras en lo colectivo.

C.C.4. Capacidad para adaptarse y renovarse

Se han generado competencias para el análisis mediante el apoyo a procesos de:

- Ampliación de la “mirada de la realidad”: mejora de la capacidad de análisis crítico de la realidad a todos los niveles para la toma de decisiones. Análisis y lectura de contexto.
- Mejora de la capacidad de análisis con perspectiva de género: identificación de las condiciones especiales que afectan a las mujeres, de los roles de género, de las posiciones que ocupan hombres y mujeres en la toma de decisiones y de las resistencias que se dan para el cambio.
- Mejora de la seguridad para tomar decisiones.

Se observa que hace falta ilusionar y generar imaginarios posibles que movilicen, aunque no se sepa cómo concretar. También, se identifica la necesidad de motivar una mayor reflexión sobre las relaciones de género (relaciones desiguales de poder entre hombres y mujeres) y de incorporar una reflexión sobre la economía de los cuidados.

El apoyo a los procesos mencionados ha impulsado la adquisición de conocimientos para hacer un análisis crítico de la realidad económica, política y social a nivel micro y macro; y atender a necesidades, derechos y problemas planteados por las mujeres.

Figura 5. Gráfico de capacidades colectivas desarrolladas por las experiencias del COMPARTE para la categoría psicológica



Categoría III. Psicológica

C.C.1. Capacidad para comprometerse y dedicarse a acciones de desarrollo

Se han generado **competencias para un liderazgo que lleva al auto-reconocimiento y a la acción** mediante el apoyo a procesos de:

- Mejora de la capacidad de autonomía y sentido de pertenencia por el territorio y su patrimonio humano, cultural y natural. Mejora de la capacidad de construir visión compartida desde el territorio (identidad, autoestima, etc.), premiando saberes locales.
- Fortalecimiento de la capacidad de motivación para el cambio tanto en las organizaciones que acompañamos como en la gente.
- Mejora de la motivación e interés por aportar a la construcción de mejores condiciones de vida de manera participativa en cada una de las localidades.

- Fortalecimiento de un liderazgo positivo: liderazgo individual y organizativo que se basa en el pensamiento estratégico, ignaciano, en la inteligencia emocional, la buena gobernabilidad, y que es activo y transformador (“fuego que enciende otros fuegos”).
- Reconocimiento de las capacidades de las personas y aumento de su autoestima.

Se observa que hace falta apoyar procesos que pongan en valor los conocimientos de la gente, desarrollen el sentido de pertenencia y la capacidad de compromiso con el colectivo y con el territorio. Procesos que desarrollan la autoestima porque valoran los conocimientos, saberes, experiencias de las personas y las organizaciones comunitarias, y promueven su libertad personal y colectiva.

C.C.4. Capacidad para adaptarse y renovarse

Se han generado **competencias para el diálogo interno y la creatividad** mediante el apoyo a procesos de:

- Mejora de las formas de interacción personal, de esperanza y de confianza en la construcción desde la base organizada.
- Mejora de la capacidad de trabajo en equipo frente a objetivos comunes.
- Mejora de la capacidad de sensibilización frente al cuidado ambiental del entorno inmediato donde se vive.
- Mejora en la actitud y cambio de imaginarios frente al papel de las mujeres y jóvenes en los procesos productivos, de participación y liderazgo social.

Hace falta desarrollar la competencia de abrirse y adaptarse a los cambios (resiliencia) y conocer las resistencias que se dan para ello.

C.C.5. Capacidad de equilibrar coherencia con diversidad

Se han generado **competencias para manejar paradojas y gestionar la diversidad** mediante el apoyo a procesos de:

- Mejora de la capacidad de llegar a acuerdos y consensos, manejar conflictos y priorizar estratégicamente acciones.
- Mejora en el desarrollo de la actitud de respeto y convivencia con la diferencia.

Figura 6. Gráfico de capacidades colectivas desarrolladas por las experiencias del COMPARE para la categoría de sentido e identidad



Categoría IV. Sentido e identidad

C.C.1. Capacidad para comprometerse y dedicarse a acciones de desarrollo

Se han generado **competencias para el auto-reconocimiento (identidad) y el logro de un espacio propio** mediante el apoyo a procesos de:

- Generación o activación de los deseos libertarios que desde la espiritualidad deben de acompañar la lucha por ganar libertad económica en los contextos de vulnerabilidad y exclusión social en los que actuamos. Capacidad de ganar en libertad, conquistar espacios para generar oportunidades.
- Fortalecimiento de referentes inmateriales, simbólicos, sentidos y relaciones sociales alrededor del sistema productivo y patrimonio ambiental y cultural.
- Fortalecimiento de la espiritualidad y el crecimiento interior, orientados a los valores ecológicos, comunitarios y familiares.

Se observa que hace falta impulsar procesos que generen capacidad en el campo de la visibilidad, que ayuden a nuestra visibilidad interior y crecimiento interno, porque hay que empezar por el éxito interno. También, se apuesta por que la identidad, la cosmovisión, la espiritualidad y los valores éticos estén en todos los aspectos como ejes transversales.

C.C.4. Capacidad para adaptarse y renovarse

Se han generado **competencias para la auto-reflexión, la incorporación de nuevas ideas (creatividad) y la relación armónica con la naturaleza** mediante el apoyo a procesos de:

- Comprensión e implementación de enfoques de economía solidaria y soberanía alimentaria.
- Profundización en temáticas como la equidad de género, que cambia la perspectiva de las propias mujeres y de su entorno.
- Promoción de enfoques como la empresariedad comunitaria, comercio alternativo, consumo responsable, como alternativa para cambiar la situación de los territorios.

Capítulo 4

Estrategias para el desarrollo de capacidades en la implementación de alternativas económico-productivas



4.1. INTRODUCCIÓN

En el capítulo anterior, veíamos las principales capacidades que hemos contribuido a desarrollar en las personas y organizaciones a las que acompañamos a través de las experiencias económico-productivas analizadas en COMPORTE. Ahora, vamos a ver cuáles son las estrategias que hemos utilizado para generar tales capacidades en algunos de los procesos implicados en las experiencias que, a su vez, están contribuyendo a la construcción de alternativas en lo económico-productivo¹⁵.

Si bien puede ser que haya más estrategias que las aquí recogidas, hemos identificado seis que se han puesto en marcha (formación técnica y humana, innovación y desarrollo tecnológico, organización social y del trabajo, planificación y gestión de calidad, sistematización-investigación, e incidencia política y social), cada una con sus características particulares. No obstante, todas ellas comparten los siguientes elementos comunes:

- Se basan en una idea clara de **acompañamiento** a los grupos, organizaciones y colectivos con los que se trabaja en cada caso. Entendemos el acompañamiento como un camino compartido de escucha, diálogo y apoyo permanente, en el que ambas partes nos enriquecemos e interpelamos mutuamente. No se trata de sustituir, sino de caminar al lado. El fin último es el empoderamiento de las personas, de las comunidades y de los colectivos con los que trabajamos (ALBOAN, 2011).
- Se insertan en una dinámica de **proceso** que implica tener en cuenta la realidad y el contexto donde se llevan a cabo; son flexibles y se adaptan a las características del contexto. Al mismo tiempo, debe tenerse en cuenta que el proceso implica la generación de dinámicas que tienden a ser permanentes y que se caracterizan por estar orientadas a un objetivo específico. Es decir, las estrategias se insertan en un proceso que es, a la vez, medio y fin en sí mismo.
- Están interrelacionadas unas con otras, no pueden entenderse aisladamente. Así pues, la **mirada sistémica** es necesaria para el análisis de estas estrategias.

15 Los diversos procesos que se han dado en las experiencias económico-productivas analizadas son:

Procesos estratégicos: (a) organizativo-participativo y (b) consumo, reinversión, reutilización.

Procesos de actividad – operativos: (a) producción – transformación y (b) distribución – comercialización.

Procesos de soporte: (a) gestión y (b) calidad.

A continuación, presentamos una descripción de cada una de las estrategias de acuerdo con el nivel de profundización al que hemos podido llegar. El análisis de las tres primeras estrategias (formación técnica y humana, innovación y desarrollo tecnológico, organización social y del trabajo) incluye ciertas dificultades surgidas en algunos de los procesos que se han dado en las experiencias, los aprendizajes y los logros obtenidos. Lo hemos hecho así a fin de ofrecer mayores pistas sobre cuáles son los retos que deben abordarse desde las estrategias para avanzar en la construcción de alternativas económico-productivas. Sin embargo, las tres últimas estrategias (planificación y gestión de calidad, sistematización-investigación, incidencia política y social)recogen un análisis menos exhaustivo porque el nivel de profundización obtenido ha sido menor, cuestión que queda pendiente de desarrollar en próximas reflexiones de la Comunidad COMPORTE.

4.2. ESTRATEGIA 1. FORMACIÓN TÉCNICA Y HUMANA

Para el COMPORTE, las estrategias formativas son la columna vertebral del desarrollo de capacidades, que se articulan con el resto de estrategias y que deben insertarse en procesos con objetivos amplios, duraderos y visión de integralidad. En este sentido, antes de iniciar cualquier actividad formativa, necesitamos identificar en qué procesos queremos intervenir y qué queremos transformar para, a partir de ahí, diseñar la estrategia de formación adecuada a cada realidad y contexto (ALBOAN, 2011). Tal estrategia debe contemplar, como mínimo, los colectivos estratégicos con los que venimos trabajando, los contenidos y las metodologías que vamos a utilizar en la formación.

Las experiencias analizadas han aportado propuestas de formación con contenidos y metodologías que incorporan rasgos de esa “alternatividad” que buscamos, con una mirada centrada en la adquisición de conocimientos y desarrollo de competencias, habilidades y actitudes. También, nos han hecho reflexionar sobre dificultades, aprendizajes y logros obtenidos que nos ayudarán a mejorar el diseño de futuras estrategias de formación, no solo para los colectivos y grupos con los que trabajamos, sino también para nuestras propias organizaciones y equipos.

4.2.1. CONTENIDOS

Los contenidos de las formaciones se han centrado en cuatro dimensiones (económico-productiva, organizativa, socio-política, sentido e identidad) que,

conjuntamente, contribuyen a la construcción de propuestas alternativas en lo económico-productivo.

a. Dimensión económico-productiva

- Agro-ecología y seguridad alimentaria: ecología de suelos, técnicas agro-ecológicas, manejo integrado de plagas, etc.
- Agro-forestería.
- Agro-pecuaria: vacunos de leche y transformación de derivados lácteos.
- Conservación de bosques.
- Funcionamiento del mercado y análisis crítico del mismo: producción, transformación y comercialización.
- Micro-finanzas.
- Economía solidaria.
- Herramientas para la mejora de la productividad: formación técnica y de búsqueda de mejora de la calidad de los productos.
- Gestión integral del agua.

Además, el enfoque medio ambiental es esencial en la formación sobre aspectos productivos, ya que aporta a la construcción de una cultura de preservación y respeto por la naturaleza. Entendemos que los elementos ambientales son inherentes a las formas de producción, por lo que la formación para el proceso productivo no solo se basa en cómo manejar las técnicas e incrementar la productividad, sino también de qué manera se hace desde una perspectiva tecnológica y ambientalmente sostenible. Del mismo modo, el enfoque de género es crucial para posibilitar relaciones de igualdad entre mujeres y hombres; de hecho, un elemento innovador identificado en las experiencias es el aumento de formación en materia de género. Muchos de los proyectos productivos están dirigidos a mujeres, abordándose desde ellos la posibilidad de su autonomía económica y las implicaciones que esto tiene para sus formas de relación, la lectura de la realidad, de empoderamiento, etc. Aunque también reconocemos que necesitamos profundizar en una formación integral de género que incorpore contenidos que impulsen la reflexión sobre las feminidades y masculinidades tradicionales, ubicándolas dentro de la cosmovisión de los colectivos y dirigida tanto a hombres como a mujeres; así como también, contenidos sobre la economía de los cuidados y el trabajo de reproducción social.

b. Dimensión organizativa

- Relaciones de poder, liderazgos y organización comunitaria. Liderazgos democráticos y horizontales.
- Incidencia política.
- Relaciones de poder entre mujeres y hombres, e igualdad de género.
- Fortalecimiento organizacional: planificación estratégica, planificación operativa, formulación de proyectos, manejo administrativo y contable, gestión técnica, gestión financiera, gestión de recursos humanos.
- Análisis de contexto (consultas y diagnósticos participativos) y formulación de estrategias.
- Revalorización de la cultura, de la identidad propia, desarrollo de la autoestima personal y colectiva, construcción colectiva de identidad.

Se observa una clara necesidad de reforzar la formación en la dimensión organizativa, puesto que las carencias en este sentido pueden hacer fracasar experiencias económico-productivas.

c. Dimensión socio-política

Contenidos que permiten entender el mundo, las interrelaciones entre lo global y lo local, y obtener una visión de complejidad e integralidad sobre lo que sucede.

- Las relaciones sociales y económicas.
- El contexto político regional, nacional e internacional.
- El análisis de contexto.
- La incidencia y el liderazgo.
- Los derechos humanos y los derechos de los pueblos, marco jurídico nacional e internacional.
- Planeación territorial (planes de vida, planes de desarrollo municipal, planes de ordenamiento territorial, entre otros).
- Estructura del Estado.
- Dinámicas electorales.
- Control social.
- Mecanismos e instancias de participación.

d. Dimensión de sentido e identidad

Contenidos que apuestan por el crecimiento interior de las personas que están vinculadas a los procesos como un factor determinante en la construcción de una sociedad mejor. Tales contenidos están inspirados en la espiritualidad ignaciana, así como también están abiertos a las diversas maneras de concebir y vivir la relación con la trascendencia. Todo ello posibilita el acercamiento a la interioridad.

Para las cuatro dimensiones, existen unas líneas transversales de formación que son: (a) el enfoque intercultural para una mejor comunicación y respeto mutuo, (b) el enfoque de género para posibilitar relaciones en condiciones de igualdad entre hombres y mujeres (c) el enfoque medio ambiental para aportar a la construcción de una cultura de preservación y respeto por la naturaleza, y (d) la participación ciudadana dentro y fuera de las unidades productivas para promover el ejercicio de la libertad y la toma de decisiones.

4.2.2. METODOLOGÍAS

Se utilizan metodologías complementarias que se fundamentan, principalmente, en los enfoques de la *Educación Popular y Campesino a Campesino*. La primera se basa en los saberes y experiencias de las comunidades, de su realidad y del análisis de la misma, y reflexiona sobre su práctica buscando alternativas conjuntas, construyendo nuevas experiencias y saberes colectivos. La segunda fomenta el intercambio entre grupos y comunidades para compartir experiencias y saberes, de tal forma que sean lo/as campesinos/as quienes vayan promoviendo y facilitando el proceso en sus comunidades a partir de sus propias experiencias. Ambas parten del diálogo de saberes, de la idea de que la mejor manera de aprender es haciendo, combinando la formación teórica con la práctica, y de la necesidad de respetar las decisiones y procesos de los grupos, acompañándoles en sus ritmos.

En el caso de la formación en la dimensión productiva, se utilizan parcelas-escuela para experimentar técnicas agrícolas, y los conocimientos técnicos se desarrollan por la experiencia misma de lo/as productore/as con sus aciertos y errores. Estas parcelas-escuela sirven, en algunos casos, para hacer investigación aplicada que contribuye a la mejora de destrezas, competencias y fomento del compromiso de lo/as productore/as. Asimismo, se fomenta el intercambio de conocimientos y experiencias entre productore/as, y entre esto/as y profesionales del mundo agrario, para profundizar en el aprendizaje y obtener mayores logros a través, por

ejemplo, de jornadas colectivas y giras a nivel comunitario, municipal y regional. Con esto se busca, en últimas, impulsar un diálogo de seres y saberes que consiste en aprender del “otro saber”, de lo no formal, del conocimiento nativo (bio-pedagogía).

Junto con la formación, se proporciona asistencia técnica personalizada mediante visitas del personal técnico y promotores agrícolas al campo de lo/as productore/as cada cierto tiempo.

4.2.3. DIFICULTADES, LOGROS Y APRENDIZAJES

Las principales **dificultades** que hemos observado en los procesos formativos, con sus consiguientes **aprendizajes**, son:

- *La falta de continuidad y vinculación de los procesos formativos con los procesos sociales:* existe el riesgo de que las personas que participan en los procesos de formación no asuman una práctica y un rol encaminados a la transformación positiva de su realidad. Es decir, existe el riesgo de que la formación no tenga como uno de sus efectos la incidencia, ya sea al interior de las organizaciones, las comunidades o en la relación sociedad civil - Estado.
- *Las reticencias iniciales a nuevas formas de hacer que obstaculizan la construcción de nuevos sistemas organizativos y productivos:* hace falta desarrollar procesos formativos que vinculen los nuevos conocimientos con aquellos ancestrales que, al ponerse en práctica en la comunidad, confirman su utilidad para obtener beneficios colectivos.
- *La asunción de formas tradicionales de enseñanza por parte de técnicos y facilitadores que entorpecen el aprendizaje compartido:* es necesario generar nuevas actitudes de enseñanza para que la formación se convierta en un proceso permanente de aprendizaje, tanto para los/as productore/as como para lo/as técnico/as y facilitadore/as.
- *La escasa formación en valores y competencias:* es necesario incorporar el aprendizaje de competencias para la flexibilidad en el trabajo, la empatía, la tolerancia, la escucha y la negociación, etc.

Con respecto a los **logros** conseguidos a través de las formaciones podemos mencionar los siguientes:

- *Logros en la dimensión productiva:* (a) aumento de la autoestima de familias desfavorecidas con la creación de medios/iniciativas para obtener ingresos propios, especialmente en el caso de las mujeres quienes han desarrollado sus propias iniciativas económicas y conseguido con ello su independencia económica; (b) mejora en el manejo de los productos y técnicas propias del sector, de los niveles de productividad, de los indicadores de calidad de los productos y de la capacidad para verificar la calidad de la producción y la comercialización; (e) mayor autonomía e independencia en la producción para el autoabastecimiento de alimentos; y (f) creación de comisiones de fomento económico como parte de la dinámica local.
- *Logros en las dimensiones organizativa y socio-política:* (a) creación de sinergias con diversos actores de la sociedad civil organizada que dan vida y consistencia a alternativas económico-productivas; (b) fortalecimiento de las capacidades de liderazgo; (c) generación de espacios participativos para la toma de decisiones (espacios para la participación de la base social); (d) empoderamiento de las personas, mejora de su autoestima y visión del grupo y de sí mismas; (d) mayor conciencia de la necesidad de organizarse y de las ventajas que esto representa para el logro de objetivos comunes; (e) mejor comprensión de la lógica del sistema capitalista y la necesidad de construir alternativas para enfrentar o resistir a su impacto, y a los mega proyectos; (f) mayor comprensión de la estructura y funcionamiento del Estado para afianzar las relaciones conforme al derecho, y (g) sensibilización o al menos apertura al análisis de equidad de género y construcción de nuevas masculinidades, así como mayor protagonismo y participación de las mujeres en los procesos organizativos.

Por último, teniendo en cuenta las experiencias analizadas y la propuesta de la Conferencia de Provinciales Jesuitas en América Latina (CPAL) con sus Escuelas de Formación Política Ciudadana (EFPC) para Centroamérica, consideramos que cualquier proceso de formación alternativa tiene que contemplar tres dimensiones (ALBOAN, 2011: 40):

- *La adquisición de nuevos conocimientos (“comprender”):* generar conocimientos de tipo productivo, organizativo, político, cultural, social, etc.
- *El fomento de valores (“ser”):* promover valores que impulsen el compromiso personal con el desarrollo colectivo, el respeto por los derechos humanos, la asunción de actitudes constructivas en la relación con los “otros” (tolerancia, empatía, escucha, solidaridad, etc.).

la puesta en práctica de lo aprendido (“hacer”): motivar el aprendizaje a través de la práctica con sus aciertos y fracasos, y ayudar a la formación de agentes de cambio.

4.3. ESTRATEGIA 2. INNOVACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO

Tenemos una idea amplia de innovación que rebasa la idea de incorporar nuevas técnicas y adquirir conocimientos, y que más bien se relaciona con otras propuestas como son el trabajo con colectivos típicamente excluidos, la innovación de enfoques (género, sostenibilidad, interculturalidad, economía solidaria, nueva gestión), la recuperación de saberes en lo local y el desarrollo tecnológico. Desde las experiencias analizadas, la innovación de la que hablamos apuesta por articular de manera eficaz los saberes locales con los saberes externos procedentes del desarrollo tecnológico a fin de mejorar los sistemas de producción; es decir, entiende que debe darse un diálogo de saberes y formas de hacer para rescatar aquellas estrategias y prácticas que contribuyan a mejorar la productividad de las iniciativas económico-productivas. De tal manera que la estrategia de innovación y desarrollo tecnológico cobra sentido en base a dos ejes fundamentales: (a) la recuperación de saberes en lo local y (b) la incorporación de nuevas tecnologías/metodologías.

4.3.1. LA RECUPERACIÓN DE SABERES EN LO LOCAL

Consiste en entender que la innovación no siempre está fuera, sino que los conocimientos de las comunidades pueden dar lugar a estrategias de innovación. Se trata de establecer un diálogo inter-generacional para recuperar las experiencias y saberes de la gente mayor que permitan tener resultados prácticos y funcionales; por ejemplo, recuperar formas de cultivo propias del contexto y semillas nativas. Los enfoques de la metodología Campesino a Campesino y de la Educación Popular son claves en dicha recuperación, ya que parten de los saberes y experiencias de las comunidades, y fomentan el intercambio de conocimientos y experiencias entre lo/as productore/as.

A partir de nuestras experiencias hemos confirmado que son necesarios espacios de diálogo y cooperación de saberes para la innovación como: (a) las fincas-escuelas donde se traspasan los conocimientos, (b) los encuentros e intercambios entre productore/as y organizaciones, (c) las ferias empresariales y comerciales, y (d) las asambleas y los grupos de trabajo comunitarios.

4.3.2. LA INCORPORACIÓN DE NUEVAS TECNOLOGÍAS/METODOLOGÍAS

La incorporación de nuevas tecnologías conlleva innovación tecnológica, pero en diálogo con el territorio como espacio de identidad. Se trata de introducir técnicas, maquinaria o herramientas nuevas con una perspectiva de apropiación de los propios grupos para su manejo, control y mantenimiento. La innovación tecnológica es importante porque las tecnologías convencionales no siempre son “altamente” productivas y aún siguen predominando en algunos sectores. En este sentido, hay factores que pueden favorecer u obstaculizar su desarrollo.

Factores que dificultan la incorporación de nuevas tecnologías

Entre los factores que dificultan la incorporación de nuevas tecnologías están: (a) el temor al cambio por parte de lo/as productore/as, a asumir nuevos retos y formas de hacer las cosas, cuestión que parece agravarse cuando el hombre no permite la participación de los miembros de la familia, en especial de la mujer; (b) el escaso apoyo gubernamental para innovar o promover sistemas alternativos de producción y su consecuente falta de financiación; (c) un débil sistema de acompañamiento técnico y monitoreo, debido entre otras cosas a la precaria asignación de recursos para sectores importantes de las economías campesinas; (d) existencia de políticas de gobierno que fortalecen los sistemas convencionales; y (e) la escasa participación de centros de investigación que aporten, de manera concertada, conocimientos apropiados a las condiciones locales.

Factores que favorecen la incorporación de nuevas tecnologías

El principal factor que favorece la asunción de nuevas tecnologías es el diálogo con los/as productore/as, familias y comunidades. La clave está en reconocerles como protagonistas de su desarrollo y garantizar su participación en la valoración de nuevas propuestas tecnológicas. Es necesario crear espacios de reflexión en los que, a partir de los saberes y experiencias locales, se debata sobre la posible incorporación de determinadas tecnologías y se ofrezca toda la información necesaria para tomar decisiones al respecto (coste, ventajas y desventajas). Así, al final son lo/as propio/as productore/as y sus familias quienes deciden incorporarlas o no en sus sistemas productivos. Igualmente, en algunas experiencias se ha observado que la participación de la mujer de la familia facilita la apuesta por la innovación tecnológica, porque es ella quien lleva los apuntes o maneja mejor los tiempos durante el proceso.

La experiencia compartida entre productore/as a través de giras, intercambios y talleres de formación es otro factor favorable. Este compartir se va dando por las ventajas que experimentan lo/as productore/as, por ejemplo, en la reducción de costos y autonomía en la producción de alimentos. Las evaluaciones de calidad de los productos también abren canales de diálogo y de intercambio de saberes.

La articulación de varios actores en las iniciativas productivas (la Institucionalidad Municipal, Departamental y otras organizaciones gubernamentales y no gubernamentales que operan en la región) y la definición de una estrategia de sostenibilidad, también contribuyen a una mayor apertura a la innovación tecnológica.

En general, las experiencias que han incorporado nuevas tecnologías y técnicas de gestión productiva han permitido mejorar la calidad de los productos e incrementar la producción.

4.3.3. DIFICULTADES, LOGROS Y APRENDIZAJES

La aplicación de esta estrategia se da, sobre todo, en los procesos de las experiencias que hemos clasificado como procesos de actividad – operativos: (a) producción – transformación y (b) distribución – comercialización.

Procesos de producción – transformación

La trayectoria de varias experiencias del COMPARTE en estos procesos de producción - transformación, con sus dificultades y aprendizajes, ha permitido identificar factores de éxito que hacen que las iniciativas productivas avancen y se consoliden en el tiempo. Algunos de los **factores de éxito** encontrados son:

- *Sistemas que promueven el valor de lo local.*
- *Sistemas que se basan en una mirada sistémica de la agricultura sostenible.*
 - Fortalecer la capacidad de resiliencia de los sistemas y la generación de seguridad y soberanía alimentaria: diversidad ecológica.
 - Sensibilizar en la transformación de los bienes de la naturaleza.
 - Disminuir la dependencia de insumos químicos o biológicos externos.

- Optimizar la pequeña escala de acuerdo a la cantidad de tierra disponible por familia, abriendo posibilidades para que las nuevas generaciones puedan subsistir en base al uso racional de los recursos actuales con que se cuenta.

Uno de los desafíos fundamentales del desarrollo alternativo es disminuir la dependencia de insumos agroquímicos externos (semillas híbridas, fertilizantes químicos, insecticidas, herbicidas, y combustibles fósiles) o biológicos (semillas nativas, fertilizantes orgánicos, estabilizadores de poblaciones de microorganismos e insectos y fuentes alternativas de energía), fortaleciendo la capacidad para recuperar, optimizar, conservar o incrementar la base interna de recursos disponibles o potenciales. Esto debe hacerse basándose en las capacidades para innovar (con confianza en el manejo de sistemas complejos), para experimentar continuamente, para actualizar y para mejorar el desempeño del proceso productivo.

- *Sistemas que promueven el valor añadido de los productos.*

- Añadir valor a los productos, aunque sea incipiente. La transformación le quita el rango de volatilidad (y muchas veces de opresión) que genera el trabajo con materias primas.

- *Sistemas que favorecen la complementariedad entre distintos sistemas de producción.*

- Elegir sistemas productivos con mejores posibilidades de generar ingresos, complementándose con sistemas productivos con altas potencialidades de producción diversificada de alimentos para la familia y el ámbito local.
- Articular sistemas de micro-crédito con iniciativas productivas locales.
- Diversificar para la autosubsistencia (vs especialización o ampliación del monocultivo). Forma de relación Técnico-Campesino-Institución-Comunidad.
- Promover la auto-sostenibilidad familiar.
- Analizar y sistematizar las posibilidades de vinculación con otros sectores. Por ejemplo, con sectores que permiten dotar de infraestructura para insertarse en el mercado local, nacional e internacional.

Por ejemplo, en la experiencia de Piura (Perú), existen sistemas de producción agroecológica, mixta y de la llamada “revolución verde”. Los tres coexisten en el

territorio de la región Piura, mientras que en la Asociación “Central Piurana de Asociaciones de Pequeños Productores de Banano Orgánico - CEPIBO” existe sólo el sistema de producción agroecológica.

- *Sistemas que impulsan alianzas con diferentes actores y el fortalecimiento institucional.*

- Tener apoyo gubernamental para la incorporación de fertilizantes orgánicos.
- Hacer alianzas con la empresa privada para la comercialización (exportación) y para la innovación tecnológica.
- Crear asociación de productore/as y tener apoyo de ONGs.
- Generar alianzas para la comercialización y venta directa al consumidor final (caso del café).
- Definir políticamente la comunidad.
- Crear espacios de asesoría, investigación y consultoría de acuerdo a las diversas etapas de desarrollo del proceso económico-productivo, establecimiento de consejos para las organizaciones.

En base a lo anterior, podemos decir que, en algunas regiones, se ha demostrado que las propuestas agro-ecológicas son viables económica y técnicamente (por ejemplo, los sectores productivos del café, banano y cacao), así como también otros sectores económicos como el turismo rural. Pero también, hay experiencias que se han enfrentado a **dificultades** que han obstaculizado el progreso de los sistemas productivos a nivel económico y técnico, entre las que se destacan:

- Búsqueda de altas producciones y máxima rentabilidad.
- Alto coste de los sistemas de certificación de comercio justo o de producción orgánica.
- Dependencia para financiar nuevas inversiones.
- Necesidad de mejorar en la producción y en la lucha contra plagas incipientes.

El resto de dificultades enfrentadas tienen que ver con aquellas que se mencionan en la siguiente estrategia sobre organización social y del trabajo.

Procesos de distribución – comercialización

En los procesos de distribución – comercialización existen **dificultades** que frenan la comercialización de los productos y que plantean **retos** importantes que debemos abordar las organizaciones del COMPORTE inmersas en estos procesos. Necesitamos apostar por vías de comercialización que atiendan a criterios relacionados con la sostenibilidad, y con la organización social y del trabajo.

- *Vías de comercialización que atienden a la sostenibilidad económica y técnica.*
 - Ampliar mercados de acuerdo a las capacidades locales: hace falta invertir para ampliar la producción y la comercialización, para la promoción de alternativas locales y regionales. Atender al crecimiento vertical y horizontal.
 - Aprovechar la posibilidad de exportación y mercado nacional. Estrategia combinada para la comercialización.
 - Capitalizarse y generar inversión con fondos propios. Diversificar la producción.
 - Incidir en los gobiernos municipales para que inviertan recursos municipales en estas iniciativas.
 - Crear los registros sanitarios y obtener las certificaciones pertinentes.
 - Generar una metodología para evaluar y sistematizar los impactos.
- *Vías de comercialización que promueven el valor de lo local.*
 - Fomentar economía local a partir de procesos diversos e interconectados entre sí. Mercado local.
- *Vías de comercialización que se enmarcan en enfoques de economía social.*
 - Apostar por el desarrollo de nuevos enfoques en la región: economía solidaria, seguridad alimentaria, consumo responsable, reinversión social de las utilidades.
 - Capitalizar la riqueza integral del producto, la calidad ambiental, social y cultural que encierra.

- *Vías de comercialización que impulsan alianzas con diferentes actores.*
 - Vincularse con empresas complementarias que forman parte del mismo proceso: producción de la materia prima, transformación y comercialización y reinversión.
 - Exportar aprovechando canales de productos orgánicos y de comercio justo, establecidos a través de las alianzas y sinergias señaladas.
 - Generar espacios, procesos y asesorías para la comercialización.
- *Vías de comercialización que generan conocimientos técnicos.*
 - Capacitar y dar asistencia técnica para la producción, transformación, comercialización y reinversión de manera integral, gradual y periódica.
 - Vías que generan participación en los procesos locales de las alternativas al desarrollo
 - Se trata de promover no solamente un producto determinado sino el proceso y proyecto que están detrás.
 - Generar procesos de análisis, asesoría y aporte integral a los procesos locales, con una visión de atención a la complejidad social a corto, mediano y largo plazo.

4.4. ESTRATEGIA 3. ORGANIZACIÓN SOCIAL Y DEL TRABAJO

Para mantener un compromiso efectivo en los programas de sostenibilidad local y regional se requieren sistemas de organización ajustados a los objetivos que se persiguen, y a la realidad de las comunidades. En este sentido, la estrategia de organización social y del trabajo atiende a la dimensión organizativa de los colectivos a los que acompañamos, y se centra en el fortalecimiento de sus procesos organizativos. Tal fortalecimiento consiste en generar capacidades que mejoren el desempeño interno de las organizaciones como son, por ejemplo, las capacidades para desarrollar un proyecto común, crear y consolidar espacios participativos de toma de decisiones, distribuir el conocimiento y el trabajo, solucionar conflictos, gestionar los recursos, etc. Además, esta estrategia pretende fortalecer a los colectivos como actores socio-políticos y socio-económicos, a fin de generar una fuerza política-económica que sea capaz de responder a sus necesidades básicas

personales, organizativas y comunitarias, considerando en ello la lucha por las transformaciones estructurales y contribuyendo a la construcción de una verdadera democracia. Esto está relacionado con la necesidad de generar capacidad para el cambio, la articulación y la concertación que permitan cambios sociales.

Por lo tanto, es importante que las iniciativas económico-productivas sean el resultado de una respuesta organizada a las dificultades y a la situación de adversidad que viven las personas que las promueven. De esta manera, el proceso económico es el camino y no el fin. Se vuelve un proceso socio-político que busca la mejora del bienestar de la comunidad y no la acumulación de riqueza a partir de la producción. En este sentido, las iniciativas se basan en tres aspectos clave:

- Emergen como alternativas al desarrollo.
- Promueven el poder social al buscar el control efectivo de los recursos.
- Promueven la autonomía económica para una toma de decisiones consciente y de acuerdo a los propios principios y valores.

Por ello, hace falta tener en cuenta que las experiencias económico-productivas analizadas en COMPORTE son parte de un proceso más amplio de organización y articulación comunitaria, territorial y sectorial. Las formas organizativas que adquieren son diversas y podemos distinguir tres: (a) organizaciones comunitarias y ancestrales, (b) organizaciones de carácter económico-productivo y (c) alianzas entre organizaciones.

a. Organizaciones comunitarias y ancestrales

Algunas de las experiencias, principalmente las que se dan en comunidades indígenas y campesinas, han apostado por asentar la organización productiva en formas de organización comunitaria y/o ancestral que adquieren diferentes nombres y matices según los usos y costumbres locales de cada contexto. En conjunto, son organizaciones que buscan contribuir al fortalecimiento del tejido social.

Entre estas organizaciones comunitarias, destacamos el apoyo al fortalecimiento de organizaciones de mujeres como estrategia productiva y de empoderamiento.

b. Organizaciones de carácter económico-productivo

Hay experiencias que han adquirido la forma de Cooperativa o que están en proceso de hacerlo. En general, la estructura base de la Cooperativa está

compuesta por grupos de trabajo en los que participan familias que representan a las comunidades y/o asentamientos campesinos. A su vez, estos asentamientos realizan asambleas comunitarias para coordinar tareas y planificar estrategias que den solución a los problemas comunitarios. El órgano central de la Cooperativa es el Consejo de Administración.

c. Alianzas entre organizaciones

Gran parte de las experiencias se asientan en organizaciones comunitarias que aún están consolidándose internamente, por lo que el fortalecimiento de las alianzas entre organizaciones continua siendo un reto del COMPARTE. A pesar de esto, ya hay algunas experiencias que han conseguido aglutinar a las comunidades y crear alianzas locales tratando de articular diversas iniciativas económicas, ambientales, sociales, culturales, políticas y espirituales a fin de: (a) tejer acciones comunitarias entorno a una visión más amplia de desarrollo y/o de vida querida, (b) promover la seguridad y soberanía alimentaria, (c) tener mayor poder de negociación con las instituciones públicas (incidencia política), (d) formular propuestas para obtener recursos públicos, (e) reivindicar derechos, (f) defender el territorio, (g) acceder a recursos, etc. También, se promueven espacios para el encuentro de organizaciones comunitarias, movimientos de campesinos, jóvenes, e indígenas para dialogar con centros de investigación y estudio. A nivel regional, la participación en espacios de concertación y/o la consolidación de formas organizativas únicas articuladoras de tejido social, institucional y gremial es un reto mucho mayor que pocas organizaciones están afrontando.

En general, se observa la necesidad de hacer un mayor acompañamiento para crear y consolidar alianzas en el sector productivo a nivel local y regional, especialmente en este último. Como veremos más adelante, esta cuestión es clave en el desarrollo de la estrategia de incidencia política y social.

4.4.1. DIFICULTADES, LOGROS Y APRENDIZAJES

Las **principales dificultades** que hemos enfrentado en los procesos organizativo-participativos de las experiencias del COMPARTE son:

- *Dificultades de tipo organizativo y de coordinación, relacionadas con las formas de organización y su impacto en el impulso de la participación de la comunidad y de otros actores clave.*

- Reconocemos que en las comunidades siempre ha habido iniciativas de auto-organización para afrontar el reto de la pobreza y de la falta de alternativas económico-productivas. Sin embargo, a menudo, las dificultades del contexto y la falta de acompañamiento y asesoría han bloqueado su caminar y avance, y han hecho que los grupos acaben por disgregarse, generando una cultura de iniciar los procesos y dejarlos interrumpidos. Por ello, se trata de orientar los esfuerzos hacia la superación de esta dinámica negativa que se ha dado en las comunidades y organizaciones donde, muchas veces, los liderazgos locales y la falta de contrapesos adecuados han sido la causa de su desaparición.
- Se observa la necesidad de motivar a los actores a nivel comunitario (poco o desgastado sentido de la asociatividad) para que preparen propuestas que después serán discutidas y reflexionadas entre todos los actores. Hace falta sistematizar, revisar y fortalecer la organización comunitaria.
- Hace falta motivar la participación de todos los actores clave (municipalidad, ámbito privado y sociedad civil) porque los agentes externos no deben ser el centro del proceso. Propiciar espacios de diálogo y participación para acercar a los actores externos y las comunidades.

- *Dificultades de tipo institucional.*

Se trata de dificultades que afrontamos las organizaciones para conseguir participar en espacios institucionales que nos permitan establecer relaciones con las administraciones públicas y hacer incidencia política.

- Falta de credibilidad, de reconocimiento, de respeto y de apoyo en las instituciones.
- Necesidad de convocar a las instituciones para que pongan en marcha las propuestas alternativas y que asuman enteramente su rol en el proceso.
- Agotamiento de liderazgos institucionales.
- Ausencia de transparencia y de ética por parte de los representantes en los Consejos.
- Conflicto de intereses (clientelismo).
- Procesos de diálogo engañosos, asimétricos y deshonestos con las instituciones.

- Necesidad de fomentar el desarrollo local por parte de las instituciones.
- Falta de conocimiento de políticas públicas y de espacios de participación.
- Vinculaciones y compromisos de estos actores con otros cuyos intereses son contrarios a los de las organizaciones.

En definitiva, hacen falta procesos que tengan la suficiente correlación de fuerzas no solo para proponer, sino para dar seguimiento y lograr su implementación, tanto como espacios de concertación realmente democráticos que consideren las peticiones de las personas pobladoras y protagonistas de cada territorio, y permitan abordar la diversidad de cada espacio.

- *Dificultades del contexto.*

- Se hace necesario conocer bien el contexto, para lo cual hace falta elaborar un mapa de actores clave comunitarios e institucionales, ubicando los campos de poder, sus alianzas y estrategias. Por ejemplo, la situación de conflicto armado en Colombia hace imprescindible estudiar el conflicto y la relación entre los actores armados y los actores económicos inversionistas.

- *Dificultades de tipo ideológico.*

Aluden a aquellos valores e ideas que moldean las mentalidades y que suponen un obstáculo para promover la participación de todos los actores (organizaciones, grupos y personas) en igualdad de condiciones.

- Hace falta garantizar la participación de las mujeres, porque las desiguales relaciones de poder hacen que ellas sigan estando en peor posición que los hombres para tomar decisiones, lo que en últimas redundaría en una minimización y exclusión de su trabajo.
- Se observa la necesidad de generar un cambio de hábitos en los productores, trabajadores y consumidores.
- Hay una necesidad de transformar el pensamiento de los actores externos que, en muchos casos, no respetan la cultura local.

Si bien estas dificultades deben tenerse en cuenta a la hora de orientar la estrategia de organización social y del trabajo hacia la construcción de alternativas económico-productivas, también hay que tener en cuenta los **factores de éxito**

que están motivando la participación de las comunidades con el fin de mejorar sus condiciones de vida y de generar estrategias económico-productivas sostenibles. Tales factores son:

- *La existencia de necesidades e intereses compartidos.*

- La necesidad de una vida económica sostenible para que las comunidades puedan seguir viviendo en sus territorios sin necesidad de ir en busca de mejores oportunidades y bienestar fuera.
- La restitución efectiva, legal e integral del territorio y el reconocimiento de la propiedad colectiva del territorio.
- El interés por nuevos conocimientos, por más formación, y por la creación de condiciones para el manejo, la ocupación productiva y el usufructo del territorio.
- La participación en la cadena productiva que genere mejores condiciones de vida.
- La necesidad de generar ingresos con productos que sirven en las mismas comunidades.
- El fortalecimiento de la capacidad de liderazgo.
- El aprender del camino recorrido anteriormente para sacar aprendizajes de como proceder ante las dificultades que aparecen y como manejar la conflictividad que el mismo proceso de lucha internaliza en las organizaciones.

- *La creación de alianzas.*

- La cooperación para la búsqueda de retos y problemas comunes contribuye a una mejor cohesión social y territorial que permiten, a su vez, crear intereses comunes con el fin de concertar acciones colectivas a nivel local o de negociar con otros niveles institucionales.

- *La existencia de espacios para la incidencia.*

- La existencia de mecanismos de representación y espacios de diálogo.
- La necesidad de incidir en la toma de decisiones, y en la acción en políticas públicas.

- *La autonomía económica.*

- La posibilidad de contar con recursos para la producción (financieros, agua, tierra, insumos, semillas).
- En el caso de las mujeres, el hecho de disponer de ingresos propios y poder decidir sobre su uso, también incide en sus posibilidades de participación.

4.5. ESTRATEGIA 4. PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE CALIDAD

Esta estrategia está pensada para aplicarse, principalmente, en los procesos de soporte de las experiencias económico-productivas: (a) gestión y (b) calidad. La calidad dentro de los procesos de producción es muy importante para la parte empresarial, ya que es la que posibilita relaciones comerciales de largo plazo y el sostenimiento de los medios de vida de las personas. Un proceso o producto que se elabora bajo enfoques de calidad, disminuye la posibilidad de fracaso para el proyecto. Se trata de salir de una lógica asistencialista (basada en las buenas intenciones del comprador) a una lógica intencionada para satisfacer alguna necesidad específica. Esta última tiene futuro de permanecer.

Por ello, nuestras experiencias necesitan, forzosamente, revisar de qué manera se hace la planificación, gestión y control de los sistemas productivos con los que estamos trabajando. Ello implica mejorar técnicas y formas de hacer que muchas veces hemos iniciado de forma intuitiva. Requiere profesionalización y equilibrio con formas de hacer humanizadoras que impliquen lo siguiente:

- implementación de planes de trabajo, planes operativos y controles de calidad,
- planeación de la producción en lo territorial,
- necesidad de formulación participativa de los planes de desarrollo,
- co-gestión de proyectos con organizaciones de productores,
- diseño y gestión de estrategias de financiación,
- mejora de las formas de control del gasto e inversión.

4.6. ESTRATEGIA 5. SISTEMATIZACIÓN E INVESTIGACIÓN

Tenemos una experiencia que es principio de conocimiento y debemos ser capaces de aprovecharla. Muchas veces el “saber hacer” o la experiencia no se valora y con ello desperdiciamos la oportunidad de aprender de los errores y avanzar en relación a lo aprendido. La sistematización de procesos implica pararse, reflexionar, extraer aprendizajes y tomar decisiones con base a lo aprendido que permitan mejorar la práctica. Es una metodología de investigación que se caracteriza por la construcción colectiva y participativa del aprendizaje, al incorporar a todas las personas y actores protagonistas en el proceso; y que enfatiza la lectura del contexto, motivando a tomar una mayor conciencia de la realidad para transformarla. Es indispensable para la transferencia de experiencias, ya sea en lo organizativo o en lo productivo, a otras personas y colectivos, así como para conseguir apoyos (ALBOAN, 2011).

Las experiencias analizadas dan cuenta de la necesidad de recuperar la experiencia y sistematizarla para aprender, mejorar y tomar decisiones que nos conduzcan hacia el desarrollo que queremos. En este sentido, varias organizaciones del COMPARTE afirman tener dificultades para encontrar instituciones públicas o privadas dispuestas a apoyar la investigación, si bien hay otras que han conseguido establecer alianzas con universidades o centros tecnológicos gubernamentales. Esta cuestión de las alianzas con las universidades y centros de investigación es esencial para poder sistematizar las experiencias, por lo que necesitamos dedicar más esfuerzos a generar sinergias con otros actores e instituciones fuera de nuestro ámbito. Estas alianzas ayudarían a mejorar los sistemas productivos en los que se basan las experiencias, a hacer mejor nuestro trabajo como organizaciones de acompañamiento y a plantear y crear iniciativas alternativas en lo económico-productivo.

4.7. ESTRATEGIA 6. INCIDENCIA POLÍTICA Y SOCIAL

Las experiencias del COMPARTE, en mayor o menor medida, están relacionadas a objetivos de incidencia, porque asumimos que tenemos que actuar y posicionarnos en nuestro entorno para reforzar los procesos en los que están involucradas las comunidades con las que trabajamos y contribuir así a cambios sociales. Entendemos la incidencia como un proceso que incluye diferentes líneas de acción, que nacen de la inserción y la cercanía con aquellos grupos y personas que acompañamos, y que se concretan en la investigación, el diálogo

político (lobby), la formación, la sensibilización, la movilización y la comunicación educadora (ALBOAN, 2011). La estrategia de incidencia política y social va dirigida, principalmente, a influir sobre quienes toman las decisiones políticas en los distintos niveles de los poderes públicos (local, regional y nacional), para dar cuenta de las injusticias y generar propuestas que mejoren las políticas públicas, programas o proyectos que afectan la vida de las personas. Para ello, vemos que en las experiencias analizadas se han utilizado sobre todo dos vías: (a) unas relacionadas con las instituciones gubernamentales, y (b) otras relacionadas con las comunidades y organizaciones sociales.

4.7.1. VÍAS EN EL MARCO DE LAS INSTITUCIONES GUBERNAMENTALES (INCIDENCIA POLÍTICA)

- Participación en espacios de concertación a nivel local y regional que favorecen el diálogo con las instituciones para proponer nuevas políticas, programas y proyectos. En las experiencias del COMPARTE, se observa que el diálogo con las instancias gubernamentales es muy desigual y que se requiere mucho apoyo de ONG. Un ejemplo de esta participación en espacios públicos de concertación es la construcción participativa de Planes de Desarrollo Municipal y Departamental a partir de los aportes de los planes de vida comunitarios (por ejemplo, planes locales de seguridad y soberanía alimentaria que incorporan elementos de producción agroecológica, recuperación de semillas y especies nativas, de conocimiento propio, dinamización de los mercados locales mediante intercambio solidarios y de sostenibilidad ambiental).
- Creación de alianzas estratégicas inter-institucionales con el propósito de unificar esfuerzos y aprovechar al máximo recursos tanto técnicos como financieros a partir de una visión consensuada del territorio.
- Aprovechamiento de algunas estrategias gubernamentales que promueven productos orgánicos o la sustitución de algunos productos “tradicionales” (como la coca) por productos “alternativos”. Existen estrategias gubernamentales dirigidas a lo agropecuario, pero lo que continúa pendiente es la comercialización y la venta de productos.

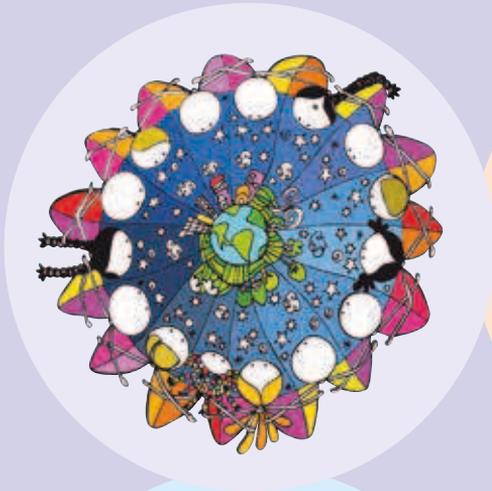
4.7.2. VÍAS RELACIONADAS CON LAS COMUNIDADES Y ORGANIZACIONES SOCIALES (INCIDENCIA SOCIAL)

- Fomento de la organización participativa de la comunidad, y fortalecimiento de los grupos de productores y/o de las comunidades como agente sociopolítico y socioeconómico en la región. Se destaca el fortalecimiento de organizaciones de mujeres como una estrategia de empoderamiento colectivo, apoyando su participación en los espacios de toma de decisiones
- Diseño e implementación de medios de comunicación (foros, encuentros, jornadas, ferias, radios comunitarias, etc.) que permitan el intercambio de saberes, prácticas, experiencias entre comunidades de diferentes localidades, departamentos y regiones.
- Articulación de comunidades, grupos y organizaciones para fortalecer sus bases organizativas, promover análisis y debates sobre las propuestas de desarrollo, y generar poder de incidencia: articulación de organizaciones comunitarias territoriales y conformación de redes sectoriales.
- Apoyo jurídico para la constitución legal de las organizaciones comunitarias y sociales.
- Formación en diversos enfoques: enfoque de Derechos Económicos, Sociales, Culturales, Ambientales e Indígenas (DESCAI), economía solidaria y seguridad alimentaria, gestión participativa de la sostenibilidad local y regional, igualdad de género, etc.

Estas acciones de incidencia política y social han tenido, en algunos casos, resultados positivos como: (a) la organización participativa de la comunidad y su reconocimiento como sujetos, (b) el fortalecimiento de una organización social fuerte, (c) el fortalecimiento de la identidad cultural, (d) las alianzas público-privadas (en algunos casos) para el fortalecimiento del sistema productivo en cuestión, (e) la posesión del territorio y (f) la participación cualificada en instancias de concertación entre la sociedad civil y el Estado a nivel local. Pero, en general, los avances en este sentido son lentos, y aún hay déficits que afrontar como: (a) la ampliación de nuestro ámbito de incidencia de lo local a otros ámbitos mayores en los que se toman decisiones, (b) la generación de movimientos políticos más amplios, desarrollando la capacidad de coaligarse con otras personas y colectivos, y (c) la capacitación y acompañamiento para la incidencia dirigida a nuestras organizaciones de forma individual y colectiva.

Esto es fundamental porque, a menudo, una de las principales dificultades para el éxito de la incidencia política está en la falta de vinculación entre políticas y dinámicas locales y regionales, una falla del sistema que necesitamos abordar desde nuestras capacidades y posibilidades.

Recapitulación



Esta publicación es resultado de un proceso de diálogo y reflexión compartido que nos ha ido llevando a constituirnos como comunidad. En algún momento del camino nos planteamos la pregunta: **¿Cómo contribuir a la construcción de alternativas al desarrollo económico dominante?** Sabíamos que no había una única respuesta, ni tampoco un único camino. Pero sí teníamos claro que debíamos iniciar nuestra reflexión por alguno de los caminos que ya habíamos empezado a transitar, aportando aprendizajes y conocimientos desde nuestra práctica. Las propias experiencias económico-productivas que acompañamos las organizaciones del COMPARTE han sido nuestra principal unidad de referencia para el análisis y la reflexión sobre cómo acompañar procesos de desarrollo económico que integren rasgos de alternatividad. Son experiencias que, en su mayoría, se enmarcan en procesos de desarrollo rural con un fuerte componente de producción agropecuaria, por lo que la elaboración conceptual derivada de la práctica ha estado marcada por esta perspectiva netamente rural.

En 2010, celebramos un seminario en Loyola (País Vasco) que fue el punto de partida para concretar nuestro horizonte político que contiene los ocho rasgos del desarrollo por el que apostamos, convencido/as de la necesidad de construir un marco de referencia que nos guiara en la generación de procesos de transformación compartidos. De esos ocho rasgos, optamos por profundizar en tres que nos parecían más relevantes para los procesos de desarrollo económico, siendo estos: (a) parte de lo local, construimos una visión alternativa desde lo local, (b) emplea de forma justa y sostenible los bienes de la naturaleza, un desarrollo que vive en armonía con su entorno natural, que genera beneficios sociales y ambientales, y (c) prioriza la vida buena para todas las personas y no la acumulación de capital. Para dotar de contenido a cada rasgo a partir de nuestra práctica, nos preguntamos cómo entendíamos ese rasgo y qué estrategias podíamos utilizar para activarlo en nuestras organizaciones y en nuestro trabajo.

Con respecto al primer rasgo, las organizaciones del COMPARTE creemos que la construcción de propuestas alternativas requiere reconocer lo local con sus capacidades y limitaciones, y potenciar dinámicas que contribuyan a crear comunidades locales integradas y cohesionadas. Para ello, partimos de concebir lo local, no solo como un espacio territorial concreto, sino también como un espacio definido por otra serie de condiciones que le dan vida propia como son las aspiraciones culturales, económicas (productivas y de creación de riqueza), sociales y políticas de sus poblaciones. Nuestra visión de lo local implica una articulación de estas dimensiones, las cuáles nos ayudan a entender mejor las

diversas dinámicas que en él acontecen y a tener una mirada integral y holística del territorio.

El segundo rasgo ahonda en la comprensión de la naturaleza como sujeto vivo, como madre (pacha mama), como espacio de realización de la Vida. Y, desde esta perspectiva, la naturaleza, los diversos hábitats donde vivimos dejan de ser objetos para convertirse en sujetos de derechos, reconociendo que el ser humano está integralmente unido a la naturaleza y al cosmos. Recuperamos la idea de que todo es parte de un mismo sistema, en el que los elementos naturales y el ser humano conviven en armonía y equilibrio.

El tercero resalta que la búsqueda de la vida buena para todas las personas nos impulsa hacia un cambio de estructuras que de raíz son insostenibles, inequitativas y excluyentes para una mayoría de la población y pueblos del planeta. Para que se dé este cambio, propone una serie de valores en los que basarse como, por ejemplo, la igualdad en las relaciones entre mujeres y hombres, así como entre los pueblos y culturas.

Junto con estos tres rasgos, en dicho seminario de Loyola, reflexionamos en torno a la generación de capacidades como estrategia para el cambio por considerarla esencial en nuestro trabajo de acompañamiento a las personas y organizaciones que viven con la inquietud de promover cambios sostenibles e incluyentes en sus respectivas sociedades, y que necesitan fortalecer sus capacidades para un desempeño más eficaz. La pregunta que nos guió en esta tarea fue: **¿qué capacidades necesitamos promover en las personas y en las organizaciones para mejorar la vida de la gente?** Para responderla, identificamos la necesidad de poner en diálogo nuestra práctica con la teoría existente sobre el enfoque de las capacidades para, de este modo, poder aterrizar una propuesta propia de desarrollo de capacidades; una propuesta que sirviera para seguir mejorando y orientando nuestra práctica hacia la construcción de iniciativas alternas en lo económico-productivo y que, además, contribuyera al debate conceptual junto con organizaciones de la sociedad civil y la academia.

Después de un trabajo combinado de reflexión – acción entre 2011 – 2013, hemos logrado concretar esta propuesta conceptual en lo que hemos llamado el **“Mapa de Desarrollo de Capacidades del COMPARTE”**, que está formado por tres elementos: (a) un horizonte político alternativo que representa el cambio soñado, (b) unas condiciones mínimas de posibilidad para el desarrollo de capacidades

que deben trabajarse desde un principio para que sea posible llegar al cambio soñado, y que están representadas por los tres rasgos mencionados más arriba, y (c) una ruta de desarrollo de capacidades que nos sirve para aterrizar el camino hacia el cambio soñado.

Este mapa es mucho más amplio y ambicioso que las capacidades que ahora estamos generando y promoviendo en la práctica. Supone un horizonte ideal en el que el conjunto de esas capacidades nos ayudaría a desarrollar procesos de desarrollo personal y colectivo en clave alternativa. Por ello, somos conscientes del largo camino que nos queda para devolver a la práctica este mapa, para tener herramientas que nos permitan desarrollar, cabalmente, estas capacidades y para generar evidencia que, desde experiencias y propuestas alternativas, es posible crear condiciones de desarrollo humano sostenible.

En este mapa tratamos de reflejar el dinamismo y la circularidad que tiene el desarrollo de capacidades entre dimensiones: recoge la persona en el centro, la interacción de la persona con otras a través de la organización y la interacción de las organizaciones y las personas con el entorno - sistema. Son dimensiones que apuntan al desarrollo de capacidades como proceso individual y colectivo. De hecho, las organizaciones del COMPARTE apostamos por la construcción colectiva como condición para el desarrollo porque sabemos que atender a lo colectivo es fundamental para el bienestar de las personas. Enfatizamos la dimensión colectiva del desarrollo de capacidades en los procesos económicos-productivos y nos referimos a un sujeto colectivo organizado (principalmente actores locales como protagonistas de los procesos de cambio), que es quien lleva los trabajos y procesos adelante, buscando su viabilidad y sostenibilidad. Es por ello que el **Catálogo de Capacidades del COMPARTE** está compuesto por cuatro categorías que agrupan las capacidades colectivas y las competencias individuales de las personas que forman parte de una organización o sistema.

El fin de la elaboración conceptual de este Catálogo ha sido dotarnos de un marco consensuado que nos dé un lenguaje y una forma de proceder comunes y que, por lo tanto, nos permita abrir el diálogo entre nosotros/as y con “otros/as”. Es, por ende, una herramienta para avanzar en el intercambio de experiencias válidas y capitalizar el conocimiento; una herramienta para ver si la experiencia está avanzando hacia el horizonte político deseado e identificar los aspectos en donde tenemos que empujar más (en lo psicológico, en lo personal, en lo físico-material, en lo político-social) en esa experiencia concreta. Ahora bien, hay

que tener en cuenta que su nivel de aplicación, es decir, el tipo de capacidades que se necesitan generar, dependerá del contexto, de la experiencia y de otras variables como el sector de actuación, la historia y trayectoria de la organización, el colectivo con el que se trabaja y al que se acompaña, el momento histórico de la iniciativa o proceso impulsado, etc.

Asimismo, el Catálogo es una herramienta que atiende al enfoque integral del desarrollo por el que apostamos en la Comunidad COMPORTE, ya que no se centra en las capacidades exclusivamente asociadas a la dimensión económico-productiva del desarrollo, sino que también apunta a la necesidad de generar capacidades relacionadas con otros ámbitos del desarrollo (social, cultural, político, psicológico, etc.). Y, además, es una herramienta que recoge una propuesta de capacidades no agotada, dinámica y abierta a nuevas capacidades que se vayan desarrollando en las experiencias del COMPORTE. De ahí que pensemos que la elaboración de este catálogo es un proceso en construcción que debe evolucionar a partir del diálogo continuo con la práctica.

Siguiendo el marco propuesto por este Catálogo, el capítulo 3 recopila las principales capacidades que se han generado en las experiencias económico-productivas analizadas en COMPORTE y el impacto que su desarrollo ha tenido en las personas y grupos a los que acompañamos; así como también, los vacíos existentes y las áreas de mejora para el desarrollo de capacidades. Su lectura aporta pistas sobre capacidades que hace falta generar para poner en marcha iniciativas que integren verdaderamente rasgos de desarrollo alternativo. Algunas de las capacidades que hemos identificado y reflejado en este mapa aún tienen que ganar en profundidad y en alcance. El mismo Catálogo refleja los distintos niveles de desarrollo que tienen las capacidades en las experiencias, así como las estrategias vinculadas a éstas.

Igualmente, el desarrollo de las estrategias, abordado en el capítulo 4, da pistas sobre cómo hacer para generar tales capacidades. Para ello, este capítulo parte de identificar algunas estrategias que las organizaciones del COMPORTE hemos puesto en marcha para generar capacidades en las experiencias analizadas. Si bien cada estrategia tiene sus características particulares y distintos niveles de desarrollo, todas ellas parten de la idea común de acompañamiento a los grupos, organizaciones y colectivos con los que trabajamos. Las estrategias que aquí presentamos parten de la base del acompañamiento como un camino compartido de escucha, diálogo y apoyo permanente, en el que ambas partes nos

enriquecemos e interpelamos mutuamente. El fin último es el empoderamiento de las personas, de las comunidades y de los colectivos con los que trabajamos. Del mismo modo, son estrategias que se insertan en una dinámica de proceso que implica tener en cuenta la realidad y el contexto donde se llevan a cabo; son flexibles y se adaptan a las características del contexto. Y además, están interrelacionadas unas con otras, por lo que la mirada sistémica es necesaria para el análisis y la puesta en marcha de dichas estrategias.

En definitiva, los aprendizajes recogidos en esta publicación pretenden servir como aporte al campo teórico y práctico sobre el desarrollo de capacidades, con el fin último de avanzar hacia la construcción de alternativas reales al desarrollo. Como hemos mencionado, esta publicación es parte de un proceso de acción y reflexión más amplio de la Comunidad COMPORTE en torno a cómo avanzar hacia ese horizonte alternativo que permita pensar en un mundo diferente, habitable y digno para todas las personas. Nos queda por delante mucho trabajo, continuar reflexionando y profundizando en los otros rasgos del desarrollo, así como en las otras estrategias que empleamos para acercarnos, cada vez más, al cambio soñado. También sabemos que necesitamos ampliar nuestra reflexión del ámbito rural al ámbito urbano, siendo esta una de las cuestiones que con seguridad tendremos en cuenta en las próximas reflexiones como Comunidad COMPORTE.

Nuestro trabajo es aún muy limitado, pero nos anima a seguir compartiendo y trabajando conjuntamente. Sabemos que la fuerza de la transformación radica en perseguir la utopía, como personas, como organizaciones y como comunidad. Sirva esta publicación para animarnos en la construcción de esa utopía, de ese otro mundo posible que perseguimos y que se concreta en cuestiones cotidianas, prácticas y sencillas que van dando día a día la alegría de ser, de trabajar y de transformar la realidad.

Anexos



ANEXOS CAPÍTULO 2

ANEXO 1. EL MODELO DE LAS 5C: LAS CAPACIDADES COLECTIVAS

C.1. Capacidad para comprometerse y dedicarse a acciones de desarrollo

Las organizaciones deben ser capaces de tener voluntad, decidir, empoderarse y crear su propio espacio. Esto tiene que ver con la capacidad de un sistema vivo y complejo de hacerse consciente de su lugar en el mundo, de hacerse a sí mismo, de desarrollar su propia motivación y compromiso y entonces, actuar. Y de hacerlo a tiempo, a lo largo del tiempo y frecuentemente, a pesar de la oposición o resistencia o la no colaboración de otros. Tiene mucho que ver con las actitudes y la auto-percepción.

Es la capacidad que vigoriza las otras cuatro capacidades. También constituye la llave para la auto-organización que se encuentra en el corazón del cambio en sistemas adaptativos complejos. Las organizaciones que han desarrollado esta capacidad pueden superar enormes obstáculos. Las que no la han desarrollado o la han desarrollado débilmente, crean poco valor público.

Más en concreto, esta capacidad tiene que ver con la fuerza y agencia humana, social, organizacional e institucional. Algunas preguntas relacionadas con esta capacidad pueden ser:

- ¿Tiene la organización la fuerza, la confianza y la ambición para construir sus capacidades?
- ¿Está estancada o indefensa? ¿Está atrapada por conflictos internos o por fuerzas externas?
- ¿Ha desistido de hacer ciertas actividades por su complejidad o incertidumbre?
- ¿Tiene un nivel alto de optimismo organizacional y de confianza? ¿O la falta de integridad y de propósito la han incapacitado para afrontar las dificultades?

Obviamente, esta capacidad no está totalmente presente o ausente. Algunas organizaciones pueden estar más desarrolladas en ciertos aspectos y menos en otros. Una organización, por ejemplo, puede empezar implementando un programa con energía y compromiso, pero perder la fuerza y la disposición a actuar a medida que aumentan las dificultades.

Esta capacidad es diferente de la capacidad para llevar a cabo tareas técnicas y logísticas (capacidad 2). Ambas (C1 y C2) tienen que ver con un comportamiento intencionado. Pero la C2 tiene que ver más con un cambio de “primer orden” o con el manejo de competencias y recursos (tiene que ver con la gestión, la logística, lo operativo y el cumplimiento de tareas). Mientras que la C1, la capacidad de compromiso y dedicación, tiene que ver con un cambio de “segundo orden”. Esta última es una mezcla compleja de aspectos como la motivación, el poder, el espacio, la legitimidad, la confianza, la seguridad, el sentido/significado, los valores y la identidad. Está conectada con modelos más profundos de comportamiento que son parte de carácter estructural, parte de carácter psicológico y a menudo, están profundamente arraigados.

En conjunto, incluye las siguientes competencias:

- competencia para hacerse consciente y atraer;
- competencia y disposición para perseverar;
- competencia para aspirar (ambicionar);
- competencia para generar convicción;
- competencia para apropiarse, para hacerse un espacio propio;
- competencia para ser determinado.

C.2. Capacidad para realizar tareas o funciones logísticas, ofrecer servicios y técnicas

Esta capacidad representa la forma más común de pensar en torno al tema de las capacidades. Desde esta perspectiva, las organizaciones o sistemas tienen que ser capaces de funcionar y alcanzar resultados. En la mayoría de los casos, se espera que ofrezcan servicios, lleven a cabo funciones y tareas que, en general, contribuyan a crear valor público. Para ello, tienen que llevar a cabo tareas técnicas y logísticas como análisis programático, gestión financiera, gestión de proyectos, etc. El énfasis se pone en las vías instrumentales que llevan a cumplir una serie de objetivos.

Esta capacidad se dirige a que las organizaciones sean capaces de funcionar con racionalidad/coherencia técnica y política. La atención puesta en esta capacidad

tiene que ver con la necesidad en el ámbito de la cooperación internacional al desarrollo de alcanzar resultados sustanciales y reales de desarrollo.

Pone el énfasis en las vías instrumentales necesarias para cumplir con una serie de objetivos y mandatos adquiridos. Hace falta complementar y combinar esta capacidad con las otras cuatro capacidades para posibilitar que surja la capacidad de la sostenibilidad.

Algunas preguntas relacionadas con esta capacidad pueden ser:

- ¿Qué vías funcionales/instrumentales tenemos para cumplir con una serie de objetivos y el mandato de la organización?
- ¿Por qué hemos elegido estas vías?

Incluye las siguientes competencias:

- la competencia para prestar servicios;
- la competencia para planificar estratégicamente y gestionar;
- la competencia para gestionar las finanzas.

C.3. Capacidad para relacionarse y conseguir apoyos y recursos

Tiene que ver con la consolidación y defensa de la autonomía del sistema/organización, con su funcionamiento y existencia. Desde esta perspectiva, la capacidad no tiene que ver con la competencia de alcanzar resultados, ofrecer servicios y gestionar programas. Tiene que ver con el hecho de ser capaces de tejer, gestionar y mantener relaciones clave que son necesarias para la supervivencia de la organización. Tiene que ver con el hecho de organizarse de tal forma que se tenga acceso a los recursos que permiten a la organización mantenerse y seguir actuando. Las organizaciones necesitan esta capacidad para manejar aspectos simbólicos, comunicarse de manera efectiva, entrar en colaboraciones y alianzas productivas, manejar conflictos políticos y, en general, para asegurar su espacio de funcionamiento.

Esta capacidad también tiene aspectos políticos puesto que, frecuentemente, las organizaciones tienen que competir por el poder, el espacio, el apoyo y los recursos con una gran variedad de actores, incluyendo individuos, grupos informales y redes, y otros actores formales.

Algunas preguntas relacionadas con esta capacidad pueden ser:

- ¿Somos capaces de relacionarnos y sobrevivir dentro de nuestro contexto?
- ¿Tenemos credibilidad y legitimidad?

Incluye las siguientes competencias:

- la competencia para ganar credibilidad y legitimidad;
- la competencia para proteger la organización o sistema de intromisiones externas;
- la competencia para ganarse la confianza de otros, como son los donantes y clientes;
- la competencia para combinar neutralidad política e incidencia asertiva.

C.4. Capacidad para adaptarse y renovarse

Se trata de una capacidad que, a menudo, se desarrolla en contextos de cambio rápido, desestabilizantes y/o turbulentos (contextos a nivel global y contextos específicos).

Algunas preguntas relacionadas con esta capacidad pueden ser:

- ¿Qué tendencias internas o externas, y factores desencadenan un cambio interno e innovación?

Incluye las siguientes competencias:

- la competencia para mejorar el aprendizaje individual y organizacional;
- la competencia para promover el diálogo interno;
- la competencia para resituar y reconfigurar la organización;
- la competencia para incorporar nuevas ideas (creatividad);
- la competencia para planificar un camino de crecimiento.

C.5. Capacidad para equilibrar coherencia con diversidad

Las organizaciones necesitan disponer de diferentes capacidades, intereses e identidades, y de una variedad de perspectivas y formas de pensar. En la práctica, los beneficios de esta diversidad ayudan a las organizaciones a construir su resiliencia. Pero, al mismo tiempo, necesitan encontrar la forma de controlar una posible fragmentación para no perder el foco/el centro y acabar por desmantelarse.

El reto de las organizaciones está en saber moverse en la complejidad, diversidad y fragmentación. De ahí que necesiten encontrar la forma de equilibrar diversidad y coherencia, y de promover tanto la estabilidad como la innovación.

Las organizaciones deben lograr un equilibrio y coherencia entre sus capacidades. Por ejemplo, si prestan demasiada atención a la capacidad para comprometerse y dedicarse a acciones de desarrollo, y poca a las capacidades técnicas, pierden su competencia para prestar servicios técnicos y de valor añadido. A menudo este equilibrio conlleva compensaciones entre, por ejemplo, ser “tecnocrático” y “político” al mismo tiempo; tener capacidades “duras” y “blandas”; centrarse en objetivos externos e internos; centrarse en objetivos a corto y medio plazo; enfatizar rendimiento/resultados frente a capacidad; y actuar de manera centralizada o descentralizada.

Algunas preguntas relacionadas con esta capacidad pueden ser:

- ¿Tenemos la suficiente diversidad para construir resiliencia sin demasiada fragmentación?
- ¿Cuáles son las tensiones? ¿Cómo las equilibramos?

Incluye las siguientes competencias:

- la competencia para comunicar;
- la competencia para construir conexiones;
- la competencia para gestionar la diversidad;
- la competencia para manejar paradojas (ideas contrapuestas) y situaciones tensas.

ANEXO 2. LAS 5 FORMAS DE CAPITAL PROPUESTAS POR BEBBINGTON (1999, 2005)

Capital humano: los recursos (o activos) que una persona posee como consecuencia de las características propias de su condición humana: conocimiento, salud, destrezas, tiempo, y otras.

Capital social: los recursos (o activos) que se tienen como consecuencia de las relaciones con otros y de la participación en organizaciones —tales relaciones facilitan el acceso a otros recursos.

Capital producido: incluye recursos físicos (en forma de infraestructura, tecnología, ganado, semillas, y otros) y recursos financieros (en forma de dinero, capital de trabajo y activos físicos fácilmente convertibles en dinero).

Capital natural: activos en forma de calidad y cantidad de recursos naturales a los que se tiene acceso.

Capital cultural: recursos y símbolos que una persona tiene como resultado de la cultura de la que se es parte.

ANEXOS CAPÍTULO 3

ANEXO 3. EXPERIENCIAS ECONÓMICO-PRODUCTIVAS DEL COMPARTE

Las experiencias del COMPARTE las llevamos a cabo organizaciones que, como sujetos colectivos organizados, buscamos su viabilidad y sostenibilidad. Son experiencias que se enmarcan en el ámbito económico-productivo y que han desarrollado, en mayor o menor medida, los siguientes procesos:

- procesos estratégicos: (a) organizativo-participativo y (b) consumo, reinversión, reutilización.
- procesos de actividad – operativos: (a) producción – transformación y (b) distribución – comercialización.
- procesos de soporte: (a) gestión y (b) calidad.

En su mayoría, se enmarcan en una trayectoria de trabajo extensa que aún sigue en proceso. No obstante, la forma en que se han gestado difiere según los casos, encontrándonos con las siguientes situaciones:

- La organización acompañante realiza un diagnóstico en las comunidades a partir de una asamblea de la organización social. Se identifican los proyectos y los procesos, se contacta con las personas participantes y posteriormente se evalúa la viabilidad de intervenir, de sumarse, de acompañar, etc. Se establecen las formas de acompañamiento e interrelación. Las organizaciones que acompañan no son las protagonistas principales, pero tampoco son pasivas; estas hacen un trabajo de investigación, de gestión financiera y de mediación con otros grupos.
- La gestación de las experiencias ha sido producto de una alianza entre comunidades, organizaciones regionales e internacionales, la iglesia y ONG, no exenta de la gran influencia que el contexto tiene con los intereses de los diferentes actores.
- Algunas experiencias han surgido como respuesta a una oferta pública, lo que conlleva el riesgo de no hacer procesos participativos con las comunidades ni desarrollar una visión estratégica y sostenible. Sin embargo, estas ofertas son bien recibidas porque responden a necesidades urgentes.

Son experiencias que se enmarcan en estrategias más amplias de empoderamiento de las comunidades o de grupos de personas en condiciones de exclusión, destacando la población indígena-campesina y las mujeres. Es decir, buscan que sean las comunidades las que puedan llegar a decidir por sí mismas sobre su destino, organización social y política, sus relaciones, recursos y su propia economía. En este sentido, varias de ellas expresan cómo la dimensión económico-productiva se articula con una mirada más amplia de construcción social y de incidencia en la vida económica, política y social de las comunidades y/o territorios. Podemos decir que son alternativas emancipadoras. Entienden que los sistemas de producción son parte de procesos más amplios y complejos que van más allá de la mera búsqueda de generación de ingresos. La gran mayoría busca, sobre todo, la generación de capacidades para la ampliación de las libertades humanas, siendo una de estas la procuración de medios de vida dignos y suficientes para todas las personas.

Asimismo, otro elemento característico de estas experiencias se refiere a las alianzas que las organizaciones han ido gestando con diferentes actores presentes dentro y/o

fuera del territorio en el que se llevan a cabo. Algunas han buscado alianzas con las autoridades de los gobiernos locales y regionales, así como con la sociedad civil (asesorías y espacios de encuentro). Otras, han creado alianzas en las que se han visto involucradas instituciones de la Iglesia católica, otras ONG y la comunidad internacional (Unión Europea y Naciones Unidas). En cualquier caso, todas las experiencias han evidenciado que es clave la interrelación con otras organizaciones de la región y la participación de personas de los diversos ámbitos locales (grupos de población, personas a título individual, organizaciones regionales, foros y coordinadoras, organismos nacionales, instituciones gubernamentales, cierto tipo de empresas, etc.) con intereses, condiciones y características particulares que los identifican y diferencian. De hecho, la coordinación de todos estos actores y su intercomunicación son el reto pendiente. Las alianzas comerciales son importantes para el éxito de estas propuestas. Se buscan que sean relaciones de largo plazo en clave de colaboración. Es decir, se busca que ambas partes se beneficien de la relación y no solamente la parte productora (lo que sería más una relación comercial de subsidio).

A continuación, se presenta en modo de ficha un resumen de cada una de las experiencias que han alimentado la reflexión y los aprendizajes que se reflejan en esta publicación.



1. Centro de Investigación y Educación Popular/ Programa por la Paz (CINEP/PPP), Colombia

Organización de la experiencia / Forma legal	Fundación sin ánimo de lucro creada por la Compañía de Jesús en 1972, con la tarea de trabajar por la edificación de una sociedad más humana y equitativa, mediante la promoción del desarrollo humano integral y sostenible.
Título	Acompañamiento para la paz, el desarrollo y el fortalecimiento de la ciudadanía en el Chocó.
Año de inicio	1996.
Localización	Departamento del Chocó, subregiones del Bajo, Medio y Alto Atrato, San Juan, Baudó y Litoral Pacífico Norte.

Valores de la experiencia	Autonomía – autodeterminación. Relación entre el bienestar humano y el bienestar de la naturaleza. Bienestar intergeneracional. Protección de los ecosistemas. Protección y preservación de la diversidad étnica y cultural. Desarrollo con enfoque territorial. Protección y reinención de las economías tradicionales.
Objetivo	Aportar a la transformación constructiva de los conflictos, fortaleciendo alternativas de desarrollo integral desde las regiones priorizadas como expresiones de una nueva cultura de paz. Los ejes que lo componen corresponden al objetivo de contribuir al reconocimiento y ejercicio de la autonomía y la identidad cultural, facilitando procesos alternativos de desarrollo y paz de las poblaciones afrocolombianas, indígenas y mestizas del Chocó.
Sector de población	Autoridades étnicas, líderes y lideresas, pertenecientes a OET's y agentes eclesiales de la iglesia católica.
Tipo de producto o servicio ofrecido	Asesoría y acompañamiento técnico.
Funcionamiento organizativo	Creación de espacios específicos para la toma de decisiones compartida con la comunidad participante de la experiencia.
Vías de financiación	Instituciones del Estado, organismos de cooperación nacional e internacional.
Actores involucrados y alianzas	Multiactor con representantes de diversos actores (Estado, sociedad civil, empresas, entre otros). Organizaciones sociales (Asociación campesina y de organizaciones del Bajo Atrato – ASCOBA); entidades estatales (Unidad de Restitución de Tierras); ONG locales (Opción Legal); comunidad internacional (CCFD, TROCAIRE, ACDI/VOCA, UE, OXFAM, entre otras); Iglesia (Diócesis de Apartadó, Quibdó e Istimina- Tadó); comunidad educativa (Fundación Universitaria Claretiana – FUCLA); grupos étnicos (afro descendientes e indígena), entre otras.



2. Instituto Mayor Campesino (IMCA) y Fundación SUYUSAMA, Colombia



Organización de la experiencia / Forma legal	Fundaciones.
Título	Proceso de construcción de sostenibilidad local y regional en el departamento de Nariño, SUYUSAMA.
Año de inicio	2008.
Localización	Departamento de Nariño, Colombia.
Descripción	Implementación de un proceso de formación del talento humano de la región a través de una secuencia de Diplomados en gestión participativa de la sostenibilidad local y regional, con énfasis en los diferentes momentos de la agenda política regional: (a) formulación de Planes de Vida; (b) diálogo de Planes de Vida con programas de gobierno; (c) formación en cultura política; y (d) acompañamiento a la formulación participativa de Planes de Desarrollo Departamental y Municipal. Además, se da formación en la formulación, gestión e implementación de proyectos.
Valores de la experiencia	Sostenibilidad (cultural, económica, social, política y espiritual). Participación ciudadana. Relación armónica del ser humano con la naturaleza. Bien común y solidaridad. Autonomía.
Objetivo	Acompañar procesos de construcción participativa de la sostenibilidad local y regional con énfasis en la formación de líderes sociales e institucionales en una metodología de Planeación Prospectiva y Estratégica de Región Sostenible.

Sector de población	Líderes comunitarios.
Sector de producción	Sector agroecológico y ambiental (multisector).
Tipo de producto o servicio ofrecido	Acompañamiento técnico y capacitación.
Funcionamiento organizativo	Se acompañan los intereses de las comunidades fomentando la capacidad de trabajo concertado e incidencia política por medio de la reflexión, el fortalecimiento de los conocimientos pertinentes, y la apertura e invitación a espacios de participación. Se promueve en todos los procesos y escenarios la movilización de pensamiento, el control social de lo público, el diálogo concertado con los actores del territorio y procesos sinérgicos a favor de la democracia.
Vías de financiación	Fondos de cooperación internacional.
Actores involucrados y alianzas	Se promueve la creación de alianzas para consolidar una agenda política regional que pueda fortalecer y cualificar la interlocución comunitaria con los dirigentes elegidos popularmente. Ejemplos de algunas alianzas son: Nariño Visible (organizaciones sociales, instituciones públicas, ONG y organismos internacionales), y Alianza de Comunicación y Cultura para el Departamento de Nariño y la Agenda Regional de Cooperación Internacional.



3. Viviendas Hogar de Cristo, Ecuador

Organización de la experiencia / Forma legal	Corporación.
Título	Programa de Banca Comunal.
Año de inicio	2002.
Localización	Provincias Guayas, Santa Elena y Los Ríos.
Descripción	La experiencia de los bancos comunales se basa en la lucha contra la pobreza a través de servicios financieros como el microcrédito, y otros servicios no financieros como la asistencia técnica y el manejo del ahorro mediante la aplicación de metodologías que promuevan el empoderamiento social y financiero de las mujeres. La base de la experiencia ha sido poner en ejercicio los principios claves de los bancos comunales tales como la participación comunitaria, el fortalecimiento organizacional, el ejercicio de la solidaridad, por la cual cada una de las socias se avala entre sí, el desarrollo de la confianza y la responsabilidad compartida para construir el bien común.
Valores de la experiencia	Autonomía. Participación comunitaria. Solidaridad. Sostenibilidad social, ambiental, económica. Cooperación.
Objetivo	Facilitar el empoderamiento social y económico de las personas en situación de pobreza, vulnerabilidad y exclusión social, ampliando sus capacidades y potencialidades. Esto se logra mediante un proceso formativo y de capacitación técnica, con enfoque de género, para el desarrollo de habilidades que, sumado al crédito, acompañamiento y asesoría técnica, contribuyen al autoempleo y generación de ingresos.

Sector de población	El programa de Banca Comunal, y todos los demás programas que lleva a cabo Viviendas Hogar de Cristo, están dirigidos a aquellas familias pobres de la Costa Ecuatoriana que no son sujetos de crédito de la empresa pública ni privada.
Sector de producción	Sector terciario de servicios que abarca microcréditos, formación, capacitación, asesoría técnica para poner en marcha emprendimientos económicos solidarios que generen auto ingresos y autoempleo.
Tipo de producto o servicio ofrecido	Servicios financieros y no financieros.
Funcionamiento organizativo	La participación se impulsa a través de los espacios formativos, talleres, reuniones o asambleas de grupo, garantía solidaria, repago y renovación de los préstamos.
Vías de financiación	El programa de Banca Comunal inició con un capital semilla de Rotary International y ha ido creciendo con otros aportes del Banco Interamericano de Desarrollo – BID, Corporación Andina de Fomento CAF, una línea de crédito de la Corporación Financiera Nacional –CFN, Acuerdos de Cooperación internacional con agencias de Europa y Estados Unidos.
Actores involucrados y alianzas	Entre los actores involucrados y alianzas podemos mencionar a empresas nacionales y locales, así como organismos de cooperación internacional.



4. Servicio Jesuita para el Desarrollo. El Salvador.

Organización de la experiencia / Forma legal	Grupos comunitarios de agricultura sostenible.
Título	Sistemas integrados de producción sostenible en los municipios de Guaymango y Jujutla.
Año de inicio	Guaymango (2008) y Jujutla (2010).
Localización	Municipios de Guaymango y Jujutla, departamento de Ahuachapán.
Descripción	La experiencia tiene dos ejes estratégicos: (a) la promoción e implementación de agricultura sostenible como estrategia para la soberanía y seguridad alimentaria (recuperación de suelos y regeneración de biomasa, rescate de semillas y variedades nativas, rescate de conocimientos ancestrales, diversificación de cultivos, etc.), y (b) la promoción y el fortalecimiento de la organización comunitaria como base y garantía de la sostenibilidad del desarrollo rural y campesino, a través de procesos de formación en diversas temáticas (análisis de la realidad, relaciones humanas, educación popular, equidad de género, etc.).
Valores de la experiencia	Economizar en la producción de alimentos. Recuperar la lógica de producir para comer y comer sanamente. Reconocer y poner al servicio las propias capacidades. Valorar la organización comunitaria y el trabajo colectivo. Compartir y construir conocimiento colectivo. Poner en práctica valores de solidaridad, compañerismo y cooperación.
Objetivo	Promover sistemas integrados de producción sostenible.

Sector de población	Grupos de campesinos y campesinas organizados en grupos por comunidad.
Sector de producción	Agrícola (producción familiar).
Tipo de producto o servicio ofrecido	Formación y acompañamiento para la organización de base con enfoque de género y capacitación técnica.
Funcionamiento organizativo	(a) Grupos comunitarios de Agricultura Sostenible (AS); (b) Equipos de animación comunitaria (EAC); (c) Bancos Vivos Comunitarios (BVC); (d) Equipo facilitador institucional.
Vías de financiación	Agencias de cooperación y ONGD.
Actores involucrados y alianzas	Hombres y mujeres campesinas que aceptan participar e integrarse al proceso de formación y equipo facilitador institucional. Agencias de cooperación con apoyo financiero. Existe coordinación con otras organizaciones de base u ONG que promueven experiencias similares y que ya están en etapas avanzadas de sus procesos, tanto a nivel regional (como dentro del país; sin embargo, no se trabajó con aliados estratégicos.



5. Puente de Paz, Guatemala.

Organización de la experiencia / Forma legal	Puente de Paz y ACODET, ambas son ONG.
Título	Formación integral de la juventud de Las Margaritas Copón para la recuperación de los conocimientos ancestrales y la implementación de prácticas amigables con la naturaleza.
Año de inicio	2010.
Localización	Las Margaritas Copón.
Descripción	Surge a partir del diagnóstico comunitario realizado en 2009, en la comunidad Margaritas Copón con el objetivo de documentar el impacto ambiental, económico y social que tendría para esta comunidad la construcción de la hidroeléctrica Xalalá. La experiencia consiste en un proceso de educación formal e integral para la juventud basado en 4: (a) fortalecimiento de la identidad del pueblo maya q'eqchí, (b) recuperación de los conocimientos agrícolas ancestrales, (c) sensibilización y acuerdos comunitarios, (c) formación / capacitación en prácticas agroecológicas, (d) elaboración de diagnósticos comunitarios elaborados por la juventud.
Valores de la experiencia	Respeto por la diversidad cultural, Identidad de los Pueblos y a sus formas organizativas comunitarias. Igualdad entre hombres y mujeres en todos los niveles de la sociedad. Defensa de los Derechos Humanos y los derechos colectivos de los Pueblos Indígenas. Solidaridad, unidad, honestidad, justicia, transformación social, amor a la vida y a la dignidad de todas las personas. Relación armoniosa con la naturaleza.

Objetivo	Recuperación de los conocimientos ancestrales y la implementación de prácticas amigables con la naturaleza.
Sector de población	Jóvenes estudiantes de secundaria de la comunidad maya q'eqchí de Margaritas Copón.
Sector de producción	Sector agrícola (monosector).
Tipo de producto o servicio ofrecido	Capacitación.
Funcionamiento organizativo	Creación de espacios específicos para la toma de decisiones compartida con la comunidad participante de la experiencia.
Vías de financiación	Auto-financiación (fondos propios). Para el pago del facilitador de algunos talleres tuvimos el apoyo del Servicio Mundial Judío AJWS, una fundación con sede en Estados Unidos.
Actores involucrados y alianzas	La Asamblea de la comunidad maya q'eqchí de Margaritas Copón. ACODET (organización de las comunidades amenazadas por la represa Xalalá). El Instituto básico (secundaria) y Puente de la Paz Experiencia con la participación de varios actores a nivel local/comunitario (multiactor).



6. Servicios Jurídicos y Sociales (SERJUS), Guatemala.

Organización de la experiencia / Forma legal	Sociedad Civil.
Título	Formación de capacidades en empresarialidad comunitaria y comercialización equitativa.
Año de inicio	2008.
Localización	Región Altiplano occidental de Guatemala en los departamentos de Quetzaltenango, Totonicapán, Quiché.
Descripción	El proceso de formación y capacitación se dirige a organizaciones comunitarias y coordinadoras municipales que contienen dentro de su planteamiento estratégico la atención a la generación de servicios, productos e ingresos como estrategia para aportar al desarrollo integral de las comunidades. Se facilitan herramientas metodológicas y técnicas para el análisis del contexto económico y su posicionamiento como organización dentro de éste, así como la buena administración de sus iniciativas productivas de fomento económico local. Este proceso se desarrolla bajo los enfoques de economía solidaria y comercio equitativo.
Valores de la experiencia	Enfoque de economía solidaria comunitaria basada en el bienestar humano, la visión global y la acción integral, el apoyo mutuo y la complementariedad, la organización comunitaria y la participación de la comunidad, la solidaridad, la identidad y el uso sostenible de los recursos locales, la equidad, la ética, la justicia, la inclusión y la soberanía de los pueblos, el respeto a la naturaleza, la unidad en la diversidad, equidad de género y generacional.

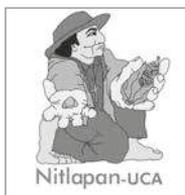
Objetivo	Generar iniciativas empresariales comunitarias mediante el apoyo a la organización de las comunidades a nivel social, político y económico.
Sector de población	Comunidades indígenas mayas.
Sector de producción	Multisector (agrícola y no agrícola).
Tipo de producto o servicio ofrecido	Acompañamiento técnico y capacitación.
Funcionamiento organizativo	Las iniciativas empresariales están comprometidas a desarrollar principios como enfoque de negocios culturalmente sensible, la autodeterminación económica de las comunidades quienes deciden la magnitud o el grado de articulación a las cadenas /redes de valor, la participación y la búsqueda de consensos como elementos centrales para la toma de decisiones, la administración de los disensos, y el fortalecimiento gradual de las capacidades técnicas y gerenciales.
Vías de financiación	Cooperación Internacional: FDH Luxemburgo, FDU Italia, EED Alemania y ALBOAN.
Actores involucrados y alianzas	Un requerimiento indispensable para darle acompañamiento a organizaciones comunitarias es que estén vinculadas o articuladas en espacios más amplios a nivel territorial como por ejemplo coordinadoras municipales, comisiones de la mujer, de la juventud o de fomento económico local, que permitan no solo velar por los interés individuales si no por lo intereses colectivos sean estos de manera general o sectorial.



7. Centro de Derechos Indígenas A.C. – Yomol A`Tel (CEDIAC), México.

Organización de la experiencia / Forma legal	Entidades jurídicas dentro de Yomol A`tel: AC, Sociedad de Producción Rural, Sociedad de Responsabilidad Limitada, Sociedad Anónima. Actualmente, Yomol A`Tel se encuentra en proceso de reingeniería organizacional.
Título	Café orgánico y economía social.
Año de inicio	1992 (CEDIAC); 2001 (Trabajo en Economía Solidaria como Yomol A`Tel.)
Localización	Chilón, Chiapas (con oficina de enlace en la Ciudad de México).
Descripción	La experiencia se ha centrado en el acompañamiento técnico y asesoría a comunidades indígenas tzeltales para posibilitar su participación en la cadena productiva, donde predomina la lógica de pequeña escala y la visión integral. El sistema tradicional de cargos de la comunidad maya Tseltal ha posibilitado una organización local que ha dejado de vender su producto local (café y miel) como materia prima y agrega valor a la producción, controla la cadena productiva, trabaja con líderes comunitarios, implementa un proceso educativo, genera una lógica de desarrollo basado en la autosuficiencia y se constituye como empresa solidaria.
Valores de la experiencia	Autonomía. Diversidad cultural. Aprendizaje del fracaso. Relación armónica del ser humano con la naturaleza. Bien común.

Objetivo	Acompañar y fortalecer los procesos económicos, socioculturales y ambientales en los territorios indígenas de la región a través del diálogo intercultural, con el fin de dinamizar un proceso de desarrollo rural sustentable encaminado al mejoramiento de la calidad de vida y que asegure el control del territorio.
Sector de población	Familias tseltales y trabajadores.
Sector de producción	Sector agroecológico (café y miel) (multisector), transformación y consumo en clave de economía solidaria.
Tipo de producto o servicio ofrecido	Acompañamiento técnico y capacitación.
Funcionamiento organizativo	Se promueve la participación desde la propia estructura tradicional de cargos de las comunidades tseltales y se busca reforzar dicha organización, facilitando una mejor subsistencia a través del mejor manejo de sus recursos naturales.
Vías de financiación	30% (Fundaciones); 70% (Ventas de las ESS: Capeltic, Bats'il Maya, TX, Miel y Jabones, CSC).
Actores involucrados y alianzas	Como productores cafetaleros y milperos se participa en una coordinación a nivel nacional que es la Coordinadora Nacional de Organizaciones de Cafetaleros. A nivel local, se tienen alianzas con otras organizaciones de productores orgánicos. Y más allá de alianzas a nivel sectorial, también hay vínculos con otros actores sociales: academia – universidades, empresa, organizaciones sociales y redes de comercio justo. La incidencia es local – regional dada la etapa de generación de una lógica de pequeña escala.



8. Instituto de Investigación Aplicada y Promoción del Desarrollo Local NITLAPAN – UCA, Nicaragua.

Organización de la experiencia / Forma legal	Instituto universitario.
Título	Promoción de la participación local para el desarrollo socio-económico en el municipio de Río Blanco.
Año de inicio	2010.
Localización	Municipio de Río Blanco.
Descripción	Se desarrolla en el norte del país y pretende generar alternativas socioeconómicas locales que mejoren la calidad de vida de la población. Para ello, se plantea el acompañamiento a mujeres y hombres del sector rural para su participación en espacios de concertación local y regional y desde ahí, concertar sus procesos de desarrollo.
Valores de la experiencia	Respeto y fomento de la autonomía personal (desarrollo de capacidades); derecho de las personas a construir su propio desarrollo (capacidad centroamericana y nacional de pensamiento propio sobre su proceso de Desarrollo); sostenibilidad ambiental; participación y organización comunitaria.
Objetivo	Favorecer económica, social y ambientalmente a grupos de familias vulnerables del municipio de Río Blanco, mediante el fomento de su participación y organización local alrededor de iniciativas socio-económicas que mejoren su inserción en las cadenas productivas de leche, cacao y granos básicos.

Sector de población	Comunidades y familias del ámbito rural.
Sector de producción	Multisector (diversidad de sectores socioeconómicos – agrícolas y no agrícolas).
Tipo de producto o servicio ofrecido	a) Provisión de formación y recursos clave (capital, orientación técnica y acceso a tierra, ganado); b) desarrollo de formas de participación y organización local; c) desarrollo de mecanismos de incidencia a través de la creación de espacios locales de concertación (mesas) de acciones colectivas para el desarrollo, y la incidencia en políticas públicas a nivel local; e) formación de recursos humanos locales jóvenes (técnicos y profesionales) capaces de razonar y proponer acciones que contribuyan al desarrollo socioeconómico del municipio con equidad social y de género y ambientalmente sostenible.
Funcionamiento organizativo	Se llevan a cabo acciones para la mejora de las capacidades individuales y colectivas de las familias (acceso a recursos financieros y no financieros: financiamiento, capacitación, asistencia técnica, formación); así como para participar en espacios de negociación a nivel local y municipal (creación de plataformas de actores municipales).
Vías de financiación	ALBOAN.
Actores involucrados y alianzas	Para una incidencia más amplia y en busca de la movilización social de los distintos actores, estamos tratando de propiciar encuentros de discusión y concertación territorial sobre los diversos temas que atraviesan el desarrollo. Pensamos que la creación de espacios locales de concertación (mesas) de acciones colectivas para el desarrollo puede permitir mecanismos de incidencia que permeen las políticas públicas a nivel local. Es una experiencia con la participación de varios actores a nivel local y regional (multiactor). ONG: Ayuda en Acción y Agua para la Vida; Alcaldía municipal de Río Blanco.



9. Centro de Estudios Paraguayos Antonio Guasch (CEPAG), Paraguay.

Organización de la experiencia / Forma legal	Cooperativa Jaguarete.
Título	Acompañamiento al Cooperativismo Agroecológico.
Año de inicio	2010.
Localización	Paraguay.
Descripción	Se centra en el acompañamiento para la generación de cooperativas en base a 5 ejes: (a) <i>fortalecimiento organizativo</i> de grupos de trabajo, promoción de nuevos líderes (organizativo), participación de las mujeres, formación de promotores/as (productivo); (b) <i>producción agroecológica</i> , planes productivos consorciados, rescate del saber popular, tecnología campesina, mejoramiento ganado menor, reactivación económica (comercialización conjunta), valor agregado a la producción; (c) <i>promoción de capacidades</i> , fincas escuelas, incidencia política intra-comunidad y gobierno local; (d) <i>manejo sustentable</i> de bosques, viveros forestales, sistemas agroforestales; (e) <i>seguridad alimentaria y nutricional</i> , huertas familiares, conservación y consumo de productos disponibles en la finca.
Valores de la experiencia	Recuperación y protección de los saberes locales y de la biodiversidad: protección y rescate de las semillas nativas. Desarrollo de la autoestima y autonomía personal: hacer que los pequeños productores creen en sus vías de supervivencia.

Objetivo	Promover la organización comunitaria de familias campesinas y el surgimiento de emprendimientos comunitarios.
Sector de población	Familias campesinas.
Sector de producción	Sector agroecológico (monosector).
Tipo de producto o servicio ofrecido	Acompañamiento técnico y capacitación.
Funcionamiento organizativo	La participación de las familias en las actividades se impulsa desde los grupos de trabajos (especialmente de las mujeres y jóvenes). Dichos grupos tienen sus representantes en el Consejo de Administración de la cooperativa donde se toman resoluciones que son ejecutadas por los representantes en sus grupos de trabajo. La mano de obra requerida para la comercialización resulta de las familias organizadas en grupos.
Vías de financiación	Cooperación internacional.
Actores involucrados y alianzas	<p>Actualmente, esta experiencia se está replicando en otras zonas de intervención de CEPAG y de otra ONG amiga para la conformación de una red comercializadora de los productores. Hace falta articularse en una instancia de tercer piso para poder acceder a una marca común de varias organizaciones, para poder ingresar al mercado nacional e internacional, ya que en Paraguay es difícil conseguir las habilitaciones legales para obtener una marca registrada. Por medio de esta marca campesina se pretende ofrecer un sistema alternativo para la comercialización a más pequeños productores, sin desatender la seguridad alimentaria de las familias.</p> <p>Experiencia con la participación de la dirección de extensión agraria (DEAG) del Ministerio de Agricultura y Ganadería del Gobierno Paraguayo.</p>



10. Centro de Investigación y Promoción del Campesinado (CIPCA), Perú.

Organización de la experiencia / Forma legal	Central Piurana de Asociaciones de Pequeños Productores de Banano Orgánico (CEPIBO) / Asociación civil sin fines de lucro.
Título	Fortalecimiento de las capacidades productivas y organizacionales de CEPIBO y de sus bases asociativas.
Año de inicio	2008.
Localización	Valle del Chira, Provincia de Sullana, Región Piura, Norte del Perú.
Descripción	Desarrollo de las capacidades técnico-productivas, empresariales y organizacionales de los pequeños y pequeñas productoras a través de la asistencia técnica personalizada, la investigación agronómica, la modernización de la infraestructura de empaque, la implementación adecuada de los sistemas internos de control para el manejo de producción orgánica y la certificación, el manejo de herramientas de gestión, el fortalecimiento de los espacios participativos y la articulación con otros actores relacionados con su desarrollo.
Valores de la experiencia	Equidad social y sostenibilidad ambiental en la cadena productiva: desarrollo basado en la producción orgánica, el uso racional de los recursos, el aprovechamiento de economías de escala y el acceso a beneficios de manera equitativa para todos sus integrantes. Solidaridad, cooperación y asociatividad. Participación equitativa de mujeres y hombres. Relaciones horizontales entre cargos directivos y personal asociado de las bases.
Objetivo	Incluir a los y las pequeños/as productores/as en la cadena de exportación de mercados orgánicos y de comercio justo.

Sector de población	Organizaciones de pequeños y pequeñas productores/as.
Sector de producción	Producción de banano orgánico (monosector).
Tipo de producto o servicio ofrecido	Acompañamiento técnico y capacitación.
Funcionamiento organizativo	Hay un Consejo Directivo y una Asamblea General de personas asociadas que se encargan de definir los planes estratégicos, operativos y financieros. Dichos planes posteriormente son validados con las organizaciones de base. Se promocionan espacios de transparencia como las asambleas ampliadas en las que participaban las personas delegadas y directivas de los diferentes sectores; los consejos de vigilancia que tienen un rol estratégico en la gobernabilidad de la Central para detectar casos de corrupción; y la participación de las mujeres en los consejos directivos (mínimo dos).
Vías de financiación	Relaciones con entidades de financiamiento internacional como Rabobank y Shared Interest, accediendo a fondos revolventes para inversiones en infraestructura productiva y adquisición de abonos para el banano orgánico.
Actores involucrados y alianzas	Articulación con el Gobierno Regional para gestionar la compra de áreas eriazas para la ampliación de la frontera agrícola. Conformación de la mesa técnica del banano en la que se analiza la problemática técnico productivo y comercial del sector y se toman acuerdos para su superación. Conformación de la Red de Organizaciones de pequeños y pequeñas productoras exportadoras de Piura – REDOPAN a nivel regional, en la que se han articulado iniciativas como la marcha contra el incremento de las tarifas portuarias y la formulación de una propuesta de agenda de trabajo al Gobierno Regional. Experiencia con la participación de varios actores a nivel local y regional (multiactor).



11. Centro de Capacitación Agroindustrial Jesús Obrero (CAIJO), Perú.

Organización de la experiencia / Forma legal	Asociación Distrital de Criadores de Vacunos de Ocongate (ADCVA - Ocongate) / Asociación civil.
Título	Desarrollo de la Ganadería Lechera en el Distrito de Ocongate.
Año de inicio	2008.
Localización	Distrito de Ocongate.
Descripción	Capacitación, asesoría y asistencia técnica y de gestión empresarial a las familias campesinas que se dedican a la crianza de ganado vacuno y producción de leche, así como también a familias campesinas dedicadas a la producción de derivados lácteos. La capacitación de las familias productoras se caracteriza por ser eminentemente práctica y personalizada, pues se realiza en las parcelas, rebaños y plantas de transformación láctea. Las pasantías e intercambio de experiencias son muy importantes.
Valores de la experiencia	Sostenibilidad ambiental, uso racional de los bienes agua, tierra y pastos por parte de las familias involucradas. Equidad social. Respeto por la diversidad cultural. Igualdad de género. Compromiso con la calidad y competitividad de los productos pues los mismos llegan a familias urbanas para su consumo. En este sentido, es muy importante el aporte nutritivo a la alimentación de los consumidores.
Objetivo	Capacitar técnicamente y en gestión a las familias campesinas productoras para el desarrollo de la ganadería lechera en el Distrito de Ocongate.

Sector de población	Productores/as ganaderos/as y transformadores lácteos de Ocongate (familias campesinas).
Sector de producción	Ganadería lechera.
Tipo de producto o servicio ofrecido	Capacitación, asesoría y asistencia técnica y en gestión empresarial.
Funcionamiento organizativo	Se han constituido dos organizaciones: la Asociación Distrital de Criadores de Vacunos de Leche (ADCVA) y la Asociación de Productores de Derivados Lácteos Sumac Ritti. Ambas organizaciones realizan sus reuniones de manera periódica, en cada una de sus comunidades de origen, quienes eligen sus delegados para las reuniones de carácter distrital. Otra manera de favorecer su participación es la realización de ferias por cuencas hidrográficas y/o distritales; congresos técnicos, festivales técnicos y concursos.
Vías de financiación	Cooperación técnica internacional, Fondos nacionales de cooperación, Recursos económicos del Gobierno Local (Municipalidad Distrital de Ocongate).
Actores involucrados y alianzas	<p>En la experiencia participan familias campesinas organizadas en las dos asociaciones descritas más arriba; autoridades y funcionarios de la Municipalidad Distrital de Ocongate; Acting for Life y Fundación Taller de Solidaridad (agencias de cooperación); coordinaciones con la oficina regional del Programa Sierra Exportadora. Existen espacios interinstitucionales de concertación local (mesas técnicas y/o mesas temáticas), donde participan todos los actores involucrados en la cadena de valor de la actividad ganadera lechera, y comités de desarrollo local (distrital).</p> <p>Experiencia con la participación de múltiples actores (multiactor).</p>

ANEXO 4. MARCO PARA EL CATÁLOGO DE CAPACIDADES DEL COMPARTE

Categoría	Dimensiones
Capacidades físico-materiales	Competencias individuales y capacidades colectivas
Capacidades político-sociales	
Capacidades psicológicas	
Capacidades de sentido e identidad	

Las cinco capacidades colectivas y competencias individuales recogidas en este Catálogo no tienen por qué estar presentes en las cuatro categorías, ya que esto dependerá de la naturaleza de cada categoría.

Capacidad	Competencias
C.1. Capacidad para comprometerse y dedicarse a acciones de desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> - Competencia para hacerse consciente y atraer a otros/as. - Competencia y disposición para perseverar. - Competencia para aspirar (ambicionar). - Competencia para generar convicción y entusiasmo, para inspirar. - Competencia para apropiarse, para hacerse un espacio propio. - Competencia para ser determinado. - Competencia para inspirar un liderazgo que lleve a la acción.

<p>C.2. Capacidad para realizar tareas o funciones logísticas, ofrecer servicios y técnicas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Competencia para prestar servicios. Competencia para crear valor para los grupos beneficiarios y contrapartes. - Competencia para planificar estratégicamente y gestionar (nivel operativo). - Competencia para planificar, decidir y actuar colectivamente sobre las decisiones tomadas. - Competencia para gestionar los proyectos y las finanzas. - Competencia para generar resultados de desarrollo sustanciales de acuerdo con el mandato de la organización, como pueden ser una mejor salud, educación, igualdad de género, sostenibilidad medio-ambiental, etc. - Competencia para mejorar la sostenibilidad de los resultados de desarrollo.
<p>C.3. Capacidad para relacionarse y conseguir apoyos y recursos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Competencia para ganar credibilidad y legitimidad a los ojos de otros actores relevantes, como sus grupos beneficiarios, donantes y contrapartes. - Competencia para ganarse la confianza de otros, como sus grupos beneficiarios, donantes y contrapartes. - Competencia para proteger la organización/sistema de intromisiones externas. - Competencia para combinar neutralidad política e incidencia asertiva, Competencia para mantener la integridad de la organización. - Competencia para tener influencia e incidencia política. - Competencia para crear alianzas adecuadas con actores relevantes externos y mantenerlas en el tiempo. - Competencia para compartir conocimientos y experiencia con otros actores en red. - Competencia para operar de manera autónoma. - Competencia para movilizar recursos técnicos y financieros adecuados.

<p>C.4. Capacidad para adaptarse y renovarse</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Competencia para mejorar el aprendizaje individual y organizacional. - Competencia para promover el diálogo interno. - Competencia para resituar y reconfigurar la organización. - Competencia para la auto-reflexión y la autocrítica, lo que supone cuestionar las propias asunciones y creencias. - Competencia para incorporar nuevas ideas (creatividad). - Competencia para crear un espacio de confianza y de cambio: espacio para la diversidad, la flexibilidad y la creatividad. - Competencia para planificar un camino de crecimiento. - Competencia para crear una cultura de gestión adaptable, flexible. - Competencia para obtener una comprensión adecuada de las tendencias de cambio relevantes y anticiparse a ello. - Competencia para analizar y tener visión de futuro: resiliencia, ser capaz de continuar y proyectarse en el futuro aún en situaciones adversas y de incertidumbre. - Competencia para incluir en su estrategia las restricciones de la naturaleza. - Competencia para combinar diferentes tipos de conocimiento, e incorporar el conocimiento local en la gestión y la toma de decisiones
---	---

<p>C.5. Capacidad para equilibrar coherencia con diversidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Competencia para comunicar. - Competencia para construir conexiones. - Competencia para gestionar la diversidad. - Competencia para manejar paradojas (ideas contrapuestas) y situaciones tensas. - Competencia para lograr coherencia entre ambición, visión, estrategia y proyectos. Competencia para desarrollar una visión y estrategia compartidas, así como para definir principios de funcionamiento. - Competencia para generar un liderazgo orientado a alcanzar la coherencia de la organización, manteniendo el equilibrio entre estabilidad y cambio. - Competencia para tomar decisiones ante problemas complejos: navegar en la complejidad, ser capaz de actuar dentro de la incertidumbre y la complejidad inherente a los sistemas sociales, y aprender a vivir con el cambio y la incertidumbre.
--	--

Fuente: elaboración propia a partir de Baser y Morgan (2008: 26-34); Engel, P., Keijzer, N., Land, T. (2007:15) y de las aportaciones de Alfonso Dubois en el Seminario de COMPORTE de 2012

Bibliografía y documentos

PUBLICACIONES

Agnew, John A. (1987). *Place and Politics. the geographical mediation of state and society*. Boston: Allen & Unwin.

Anderson, M. B. y P. J. Woodrow (1989). *Rising from the Ashes. Development Strategies in Times of Disaster*, Westview Press-UNESCO, Boulder (Colorado)-París (reeditado en 1998 por IT Publications, Londres).

Abramovich, Ana Luz (2008). “Emprendimientos productivos de la economía social en Argentina: funcionamiento y potencialidades”. En publicación: *La economía política de la pobreza* / Alberto Cimadamore (comp.) Buenos Aires: CLACSO.

[<http://biblioteca.clacso.edu.ar/ar/libros/clacso/crop/cimada/Abramov.pdf>]

ALBOAN (2011). *El desarrollo alternativo por el que trabajamos: aprendizajes desde la experiencia*.

[http://centroderecursos.ALBOAN.org/ebooks/0000/0664/Desarrollo_Alternativo_-_aprendizajes.pdf]

Bebbington, Anthony (2005). “Estrategias de vida y estrategias de intervención: el capital social y los programas de superación de la pobreza”. En Arriagada, Irma (eds.), *Aprender de la experiencia. El Capital Social en la superación de la pobreza*. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 21-46.

[www.eclac.cl/publicaciones/xml/2/23012/lcg2275e.pdf]

Bebbington, Anthony (1999). *Capitals and capabilities: A framework for analyzing peasant viability, rural livelihoods and poverty*. World Development Vol. 27, No. 12, pp. 2021 - 2044, 1999

Bebbington, Anthony (2007). “La sostenibilidad social de los recursos rurales: apreciaciones a partir de los conflictos mineros en Latinoamérica”. *Debate Agrario*, 2007, 31-78. Lima: Centro Peruano de Estudios Sociales.

[www.cepes.org.pe/debate/debate42/02-bebbington.pdf]

Baser, Heather and Morgan, Peter (2008). *Capacity, Change and Performance: Study Report*, Maastricht: European Centre for Development Policy Management (ECDPM).

[<http://ecdpm.org>]

- Brand, Ulrich. “El papel del Estado y de las políticas públicas en los procesos de transformación”. En Fundación Rosa Luxemburg/Abya Yala (2011). *Más allá del desarrollo. Grupo Permanente de Trabajo sobre Alternativas al Desarrollo*.
[http://rio20.net/wp-content/uploads/2012/07/mas-alla-del-desarrollo_30.pdf]
- Da Ros, Giuseppina Sara (2007). “Economía solidaria: aspectos teóricos y experiencias”, *Unircoop Americas*, Vol. 5: 9 – 27.
[www.economiasolidaria.info/biblioteca-virtual/economia-social-solidaria-popular/file/99-economia-solidaria-aspectos-teoricos-y-experiencias.html?tmpl=component]
- Dubois, Alfonso (2008). “El debate sobre el enfoque de las capacidades: las capacidades colectivas”. En Araucaria, Revista Iberoamericana de Filosofía, Política y Humanidades, Año 10, N^o 20 Segundo semestre de 2008.
[www.redalyc.org/articulo.oa?id=28212043003]
- Engel, P., Keijzer, N., Land, T. (2007). *A balanced approach to monitoring and evaluating capacity and performance: a proposal for a framework*. ECDPM Discussion Paper No. 58E. Maastricht: ECDPM.
[<http://ecdpm.org>]
- Gough, Ian (2008). “El enfoque de las capacidades de M. Nussbaum: un análisis comparado con nuestra teoría de las necesidades humanas”. En *Papeles de Relaciones Ecosociales y Cambio Global*, n^o 100, CIP-Ecosocial/Icaria, invierno 2007/08.
[[www.otrodesarrollo.com/desarrollohumano/GoughEnfoque CapacidadesNussbaum.pdf](http://www.otrodesarrollo.com/desarrollohumano/GoughEnfoque%20CapacidadesNussbaum.pdf)]
- Huisman, Peter and Ruijschoot, Lieke (2013). “Using the Five Capabilities (5C) model: making a virtue of necessity”. *Development in Practice*, Volume 23, Number 2, 299-311.
- Marcielli, Florent (2012). *Cooperación al posdesarrollo. Bases teóricas para la transformación ecológica de la cooperación al desarrollo*. Bilbao, Bakeaz (Serie general).
- Nussbaum, Martha C. (2012). *Crear capacidades. Propuesta para el desarrollo humano*. Editorial Paidós.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2013). *El ascenso del Sur. Progreso humano en un mundo diverso*.
[http://hdr.undp.org/en/media/HDR2013_ES_Complete%20REV.pdf]

- (2010). *La verdadera riqueza de las naciones. Caminos al Desarrollo Humano*.
[http://hdr.undp.org/en/media/HDR_2010_ES_Complete_reprint.pdf]
 - (2009). *Desarrollo de capacidades. Texto básico del PNUD*.
[www.undp.org/content/dam/undp/library/capacity-development/spanish/Capacity_Development_A_UNDP_Primer_Spanish.pdf]
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (1990). *Informe sobre Desarrollo Humano: definición y medición del desarrollo humano*, Bogotá, Tercer Mundo Editores.
[<http://hdr.undp.org>]
- Pueblos (2011). *Desarrollo, cooperación y empresas transnacionales*. Revista Pueblos de Información y Debate, Especial diciembre 2011, n° 49. Observatorio de las Multinacionales en América Latina
[www.revistapueblos.org/old/spip.php?article2305]
- Razeto M. Luis (1999). “La economía de solidaridad: concepto, realidad y proyecto”. *Persona y Sociedad*, Vol. XIII, n° 2, Sgo. de Chile.
[http://base.socioeco.org/docs/razeto_la_economia_de_solidaridad_o6.pdf]
- Retolaza Eguren, Iñigo (2010). *Teoría de cambio. Un enfoque de pensamiento-acción para navegar en la complejidad de los procesos de cambio social*. PNUD e Instituto Humanista de Cooperación al Desarrollo (HIVOS).
- Sen, A. (1993). “Capability and Well-Being”, en Nussbaum, M y A. Sen, *The Quality of Life*, Clarendon Press, Oxford.
- Sen, A. (1985). “El bienestar, la condición de ser agente y la libertad”, en Sen, A., *Bienestar, justicia y mercado*, Paidós, Barcelona 1997.
- Pérez Orozco, Amaia (2012). “De vidas invisibles y producción imposible”.
[<http://alainet.org/images/Amaia%20Orozco.pdf>]
- Teresa Burns, Alison (2011). “Construyendo alternativas: una economía solidaria del cuidado”, en *Politizando la pobreza: hacia una economía solidaria del cuidado*, Instituto Católico de Relaciones Internacionales (CIIR) – Progressio El Salvador.

DOCUMENTOS DE TRABAJO

Dubois, Alfonso. Power point “El desarrollo de las capacidades”, Seminario de COMPARTE celebrado del 24 al 27 de septiembre de 2012 en Loiola (Gipuzkoa).

Dubois, Alfonso. Power point “Categorías colectivas para el desarrollo humano”, Seminario de COMPARTE celebrado del 24 al 27 de septiembre de 2012 en Loiola (Gipuzkoa).

Relatoría del Seminario COMPARTE, 24-27 de septiembre 2012 (Loliola–Gipuzkoa). “Aterrizando propuestas para el desarrollo alternativo: un acercamiento a la generación de capacidades en iniciativas económico productivas”.

Síntesis del Módulo 1 del COMPARTE. “Socializando el desarrollo alternativo por el que trabajamos: aprendizajes desde la experiencia”.

Síntesis de aportaciones de la comunidad COMPARTE para capítulo 1: ¿El desarrollo alternativo o alternativas al desarrollo?

Síntesis de las aportaciones de la comunidad COMPARTE para el capítulo 2: El desarrollo de capacidades.

PÁGINAS WEB

Dubois, Alfonso (2010). “Capacidades”. En Icaria y Hegoa (ed.), *Diccionario de Acción Humanitaria y Cooperación al Desarrollo*.

[www.dicc.hegoa.ehu.es/listar/mostrar/28]

Portal de Desarrollo Humano Local. HEGOA – Instituto de Estudios sobre Desarrollo y Cooperación Internacional, Universidad del País Vasco.

[www.dhl.hegoa.ehu.es/]

Portal de Economía Solidaria, REAS – Red de Redes de Economía Alternativa y Solidaria.

[<http://economiasolidaria.org/>]

Red de Investigadores Latinoamericanos de Economía Social y Solidaria.

[<http://riless.org/es/>]

Esta publicación es fruto de un proceso de diálogo y reflexión compartido entre organizaciones de América Latina y ALBOAN que formamos la comunidad COMPARTE. Recoge nuestras reflexiones sobre el desarrollo y sus alternativas, así como una propuesta concreta (práctico-conceptual) para el desarrollo de capacidades como estrategia de cambio que hemos llamado el “**Mapa de Desarrollo de Capacidades del COMPARTE**”.



COMPARTE es un espacio de aprendizaje compartido en el que organizaciones de distintos contextos tenemos el convencimiento de que podemos aportar, desde nuestra sencillez, a la reflexión teórico-práctica sobre el desarrollo y a la creación de alternativas viables, posibles y queridas por las personas con las que trabajamos.

Bilbao • Padre Lojendio 2, 2º • 48008 Bilbao • Tel.: 944 151 135 • Fax: 944 161 938 • alboan@alboan.org

Pamplona • Avenida Barañain 2 • 31011 Pamplona • Tel.: 948 231 302 • Fax: 948 264 308 • alboan@alboan.org

San Sebastián • Andía, 3 • 20004 San Sebastián • Tel.: 943 275 173 • Fax: 943 320 267 • alboan@alboan.org

Vitoria-Gasteiz • Monseñor Estenaga, 1 • 01002 Vitoria-Gasteiz • Tel.: 945 202 676 • Fax: 945 202 676 • alboan@alboan.org

www.alboan.org