



SERIE:  
Evidencias y Argumentos  
para la Incidencia en Políticas

# 4



## LAS COMUNIDADES LIDERAN SU DESARROLLO

El desarrollo local sostenible solo es viable a partir del fortalecimiento de capacidades individuales y organizativas en los pequeños productores y productoras, para que lideren procesos de innovación orientados a su desarrollo.

Las metodologías participativas contribuyen en este sentido, promoviendo capacidades en los pequeños productores para gestionar y liderar sus iniciativas y procesos de desarrollo. Por esto es importante que la política pública, tanto como la política institucional que contempla la participación y el empoderamiento de los pequeños productores como meta, incorpore protocolos y procedimientos para promover el uso de metodologías participativas.

En este documento se recogen experiencias y testimonios de empoderamiento individual y organizacional para la toma de decisiones, fruto de la aplicación de las metodologías participativas, con el fin de compartirlas a tomadores de decisiones y analistas con influencia en la definición de políticas para el fomento del desarrollo local sostenible.

### Empoderamiento: la clave para el desarrollo

El concepto de empoderamiento no tiene una definición única. Sus diferentes interpretaciones y usos en los contextos sociocultural y político tienen similitudes y divergencias inmensas. Se puede ver como un enfoque, un objetivo, un producto o un proceso; y se puede aplicar en el ámbito individual, organizacional, político y económico, entre otros.

El empoderamiento está relacionado con el poder, es decir, tener acceso y control en tres ámbitos: en lo social (acceso a la riqueza productiva), en lo político (acceso a la toma de decisiones) y en lo psicológico (capacidad individual). Puede asumirse desde lo colectivo (participación en las estructuras políticas) desde las relaciones interpersonales (capacidad de negociación) y desde lo personal (autoconfianza y capacidad individual).

Las distintas manifestaciones del empoderamiento son:



- Se fortalece la autoestima y la autoconfianza de las personas.
- Se refuerza la capacidad para la toma de decisiones de manera colectiva y concertada sobre la ejecución e implementación de emprendimientos que tienen que ver con el desarrollo de la comunidad.
- Se crean espacios para el debate e intercambio de conocimientos.
- Se evidencia la capacidad para incidir en tomadores de decisiones de nivel superior y cuestionar procesos.
- Es notorio el compromiso y la participación dentro de los procesos.
- Se realizan procesos de seguimiento y evaluación (rendimiento de cuentas).

### METODOLOGÍAS PARTICIPATIVAS ÚTILES PARA EL EMPODERAMIENTO<sup>1</sup>

**Seguimiento y Evaluación Participativa (SEP):** Es una metodología para la gestión de proyectos que se aplica con el fin de contribuir al éxito de los mismos y fortalecer las organizaciones de base. Establece un plan para que los propios beneficiarios evalúen las actividades y midan los resultados del proyecto, con base en la recopilación y el uso de la información que genera el sistema SEP establecido. Permite evaluar, reflexionar y ajustar los mecanismos de trabajo de manera participativa y permanente.

**Empoderamiento de los Pequeños Productores Rurales (EPPR):** Esta metodología acompaña y capacita a los productores y productoras rurales para que sean actores influyentes en el desarrollo local, elevando su autoestima, recuperando la confianza en sí mismos, potenciando sus capacidades de gestión, fomentando su autonomía y fortaleciendo sus competencias productivas. Entiende la noción de empoderamiento en términos de adquisición de capacidades para fortalecerse interiormente, para decidir sobre las opciones de vida y para asumir el control sobre los recursos.

### ¿Cómo promover y apoyar el empoderamiento de los pequeños productores y productoras?

Los enfoques y metodologías participativas promueven la creación de capacidades individuales y organizativas que favorecen los procesos de gestión, de investigación y la apropiación de los procesos de desarrollo. De esta manera, los grupos locales (comunidades y/o asociaciones) al participar como actores centrales en sus iniciativas y proyectos, garantizan que estos cumplan sus objetivos y finalidades.

El empoderamiento local de pequeños productores y productoras está ligado a procesos de largo plazo, cuyos principales ejes son: el fortalecimiento organizacional, la facilitación de servicios, la toma de decisiones de manera concertada, el rendimiento de cuentas y el respeto a las costumbres y al conocimiento local.

Experiencias nacionales e internacionales han generado evidencias de que la implementación de procesos alta y genuinamente participativos, promueven el empoderamiento local, es decir, el involucramiento de los actores locales en la toma de decisiones respecto a las Iniciativas de Desarrollo.<sup>2</sup>

Las experiencias y lecciones aprendidas, debidamente sistematizadas, deben ser difundidas como elementos para la reflexión de operadores y agentes del desarrollo rural; sean técnicos y/o instituciones, y en especial compartidas con quienes definen las políticas de desarrollo.

Es innegable que deben constituir elementos teóricos y empíricos que permitan redefinir políticas nacionales y locales para promover mejores acciones institucionales, adecuadas a contextos socioeconómicos específicos, y de esta manera conseguir un efectivo apoyo al desarrollo local.

<sup>1</sup> Ver más información sobre las metodologías participativas en [www.cambioandino.org](http://www.cambioandino.org)

<sup>2</sup> Se entiende "Iniciativas de Desarrollo" como los planes, programas y proyectos en el campo del Desarrollo que se realizan entre organizaciones locales y organizaciones de desarrollo.



*“Ha existido un cambio de actitud de cada participante, esto en una mayor parte de las comunidades. No solo se observa en líderes, sino también en las comunidades hay mayor participación. Por ejemplo, hace cuatro años las compañeras que venían a capacitarse no decían nada y ahora hablan. Si no se hubiese aplicado el SEP (Metodología de Seguimiento y Evaluación Participativa) este cambio se hubiese dado pero a más largo plazo, pero esta herramienta ha mejorado la velocidad con la que se dio este cambio de actitud” (Geovana Paco).*

*En la foto aparece Geovana Paco (primera de izquierda a derecha) de la Asociación de Productores de Durazno de Fari Macha Macha (Aprodufama) Comunidad Fari Macha Macha, Norte Potosí, Bolivia; durante un taller de monitoreo de alcances realizado por la Alianza Cambio Andino.<sup>3</sup>*

### EL NIVEL DE PARTICIPACIÓN Y DECISIÓN LOCAL CON RESPECTO A LA INICIATIVA DE DESARROLLO, PODRÍA DETERMINAR, EVENTUALMENTE, EL FRACASO O EL ÉXITO DEL APOYO

Cuando las opiniones e inquietudes de los grupos locales, respecto a las acciones y objetivos de las iniciativas que tienen que ver con su desarrollo, no se toman en cuenta, las reacciones naturales, individuales y colectivas locales, hacia las mismas, podrían ser negativas; esto se traduce en desconfianza, desánimo, apatía, conformismo y rechazo. Si por el contrario; usando las metodologías participativas se toman en cuenta las opiniones e inquietudes locales y además, si fuera el caso, los actores locales participan en la toma de decisiones que reconsideran las acciones y objetivos de las Iniciativas de Desarrollo, las reacciones naturales, individuales y colectivas locales hacia las mismas y hacia las instituciones, serán positivas traduciéndose en confianza, ánimo, empatía, activismo, aceptación y compromiso, es decir, empoderamiento.<sup>4</sup>

El empoderamiento es un proceso que contribuye a que las personas y sus organizaciones puedan ser, hacer y decidir por sí mismas.<sup>5</sup> Esto sugiere que individuos y sociedades, que estaban marginados en la toma de decisiones respecto a las intervenciones de desarrollo, se conviertan en el eje central de éstas.

Sin embargo, diversos obstáculos como la falta de una definición consensuada y el limitado, o casi nulo, trabajo empírico relacionado con este enfoque, ha impedido que las políticas de cooperación

internacional y los mismos gobiernos nacionales, departamentales y/o municipales, incorporen de forma adecuada esta terminología en sus políticas; y por lo tanto, no actúen en consecuencia.

El empoderamiento local condiciona a que las instituciones de desarrollo y sus estrategias y conocimientos participen en las necesidades de desarrollo local, decididas y señaladas por las propias comunidades y sus organizaciones, donde la participación activa incrementa las probabilidades de apropiación social de los resultados positivos que genere la iniciativa (adopción masiva).

### Las experiencias de empoderamiento a través de las metodologías participativas

Cuando existe empoderamiento local se produce un mayor control social al interior de la comunidad (en la organización local) y al exterior de la organización (de productores con las instancias públicas y privadas de desarrollo) situación que garantiza la consecución de los resultados buscados por la Iniciativa de Desarrollo.

Algunas evidencias de este planteamiento son:

#### EXPERIENCIAS EN BOLIVIA

- Dos instituciones de apoyo al desarrollo de pequeños productores en Bolivia: El Programa de Desarrollo Integral Interdisciplinario (Prodi)<sup>6</sup> y la Fundación para la Promoción e Investigación de Productos Andinos (Proinpa)<sup>7</sup> han cambiado parte de su personal técnico a solicitud de los productores, al aplicar la

3 Ver mayor información sobre la Alianza Cambio Andino en [www.cambioandino.org](http://www.cambioandino.org)

4 Paz, 2008. Análisis de vías de impacto del SEP

5 COSUDE (2004) citado por ASOCAM (2007).

6 En Norte Potosí, Bolivia.

7 Regional del Chaco boliviano.





Rurales (EPPR) se convirtieron en multiplicadores campesinos con competencias pedagógicas y actualmente capacitan a profesionales y líderes comunitarios de cinco

Programas de Desarrollo y Paz (PDP) en el que las comunidades gestionan y operan de manera autónoma proyectos de desarrollo local. Se están acompañando 15 comunidades.

### Los cinco Programas de Desarrollo y Paz en Colombia, donde las organizaciones formulan sus propios proyectos

1. Programa de Desarrollo y Paz (PDP) Bajo Magdalena  
Lugar de trabajo: vereda El Cuatro – municipio Magangué  
Proyección Núcleo de Investigación Participativa (NIP): Sistema de yuca, maíz y ahuyama
2. Programa de Desarrollo y Paz (PDP) Canal del Dique  
Lugar de trabajo: vereda Higuieretal – municipio San Cristóbal  
Proyección Núcleo de Investigación Participativa (NIP): Sistema de hortalizas en patio – Proyecto Piscícola
3. Programa de Desarrollo y Paz (PDP) Montes de María  
Lugar de trabajo: comunidad Nueva Esperanza (vereda Mala Noche, municipio Carmen de Bolívar). 59 familias desplazadas y reubicadas  
Proyección Núcleo de Investigación Participativa (NIP): Bioinsumos
4. Programa de Desarrollo y Paz (PDP) Sierra Nevada de Santa Marta  
Lugar de trabajo: vereda Cantarrana (25 familias) y comunidad de Siberia (60 indígenas); son productores de café, alternado con caña de azúcar y apicultura de conservación.  
Proyección Núcleo de Investigación Participativa (NIP): Sistema de café y caña de azúcar
5. Programa de Desarrollo y Paz (PDP) Magdalena Medio – Sur del Cesar (Serranía del Perijá)  
Lugar de trabajo: Maloka 7 de agosto - Aguachica  
Asomavir (Asociación de “malokas”, espacios humanitarios)  
Proyección Núcleo de Investigación Participativa (NIP): Sistema de café, cacao y plátano

Fuente: Corporación PBA.

- Las organizaciones campesinas formulan sus propios proyectos: 18 organizaciones de la zona andina formulan proyectos y planes de negocio, 26 organizaciones del Caribe Húmedo formulan sus proyectos; tres organizaciones del departamento de Nariño presentan proyectos a diferentes entidades y agencias de cooperación.
- La Asociación de Agricultores de Granada (Asoagra) y la Asociación Criolla Oro en Sibaté, departamento de Cundinamarca, en Colombia, replican metodologías de seguimiento y evaluación en otras comunidades. Son el grupo de multiplicadores campesinos especialistas en el método SEP.

**CUANDO SE PROMUEVE EL EMPODERAMIENTO LOCAL SE CONSOLIDAN LIDERAZGOS LOCALES PARA EL CONTROL Y LA GESTIÓN DE INICIATIVAS DE DESARROLLO Y SE MOTIVA UN CAMBIO DE ACTITUD EN LOS ACTORES LOCALES, QUE PASAN DE UNA PARTICIPACIÓN PASIVA, HACIA UNA PARTICIPACIÓN ACTIVA, CON SU INVOLUCRAMIENTO EN LA TOMA DE DECISIONES.**

Uno de los resultados más contundentes en una de las experiencias de aplicación de la metodología SEP, se refiere al fortalecimiento de capacidades en las organizaciones de productores de Huaycoma y Toroka en Ravelo, Bolivia, para la acción colectiva y el control social. Si bien esto se evidenció a partir de las entrevistas con líderes y lideresas del proceso SEP y en entrevistas con los técnicos de la ONG Instituto Politécnico Tomás Katari, los resultados de las encuestas muestran cambios significativos en los productores y no solamente en el ámbito de conocimiento (es decir, en relación a saber si se hacen o no ciertas actividades relacionadas con planificación, seguimiento y evaluación en el marco de la organización de productores) sino también en el ámbito de la participación de los productores en dichas actividades de planificación, seguimiento y evaluación.

Estos resultados evidencian que el fortalecimiento de capacidades ha trascendido los liderazgos (personas capacitadas en SEP) hacia los productores de base de Huaycoma y Toroka (ver Cuadro 1).



### Cuadro 1. Caso de aplicación del SEP en Ravelo, Bolivia

Significancia estadística de los cambios entre 2008 y 2010 en el grupo objetivo<sup>8</sup> y grupo de control<sup>9</sup> en cuanto a una serie de variables relacionadas directamente con el uso del SEP en el ámbito de las organizaciones de productores de Huaycoma y Toroka. (Síntesis).

Evidencia	Grupo Objetivo		Grupo Control	
	2008 (%)	2010 (%)	2008 (%)	2010 (%)
¿Ha participado en las reuniones donde se discute el futuro de su asociación?	95,8	91,8**	21,1	31,6*
¿Ha participado en las reuniones donde se identifican y priorizan los problemas de la asociación?	60,3	90,4*	5,3	21,1*
¿Ha participado en las reuniones donde se programan estrategias y actividades para dar solución a los problemas?	34,2	83,6**	5,3	10,5*
Conformación de un comité responsable de hacer seguimiento a las actividades programadas	9,6	58,9**	15,8	36,8*
Toma de decisiones con la información del seguimiento de las actividades	28,8	86,3**	5,3	5,3*

Fuente: Área temática Evaluación de Alcances e Impacto Bolivia – Alianza Cambio Andino. 2011. Informe final de Evaluación de Alcances e Impactos caso SEP Ravelo.

\*Significativo mayor al 0.01%

\*\*No significativo

El Cuadro 1 refleja las variables que pueden ser tomadas como indicadores de empoderamiento. Se evidencia, para el caso de aplicación del SEP, que las variables han cambiado significativamente en las organizaciones de los productores que participaron de

la aplicación de esta metodología, respecto a los grupos de productores que no aplicaron la metodología donde no se observan cambios. Por tanto, se puede inferir que el SEP contribuye al empoderamiento de los productores que lo conocen y aplican.



8 Grupo Objetivo: Aplicó la metodología

9 Grupo Control: No aplicó la metodología



### Experiencias en Bolivia

- En Bolivia, al menos 20 líderes (ex - integrantes del comité SEP) están promoviendo nuevas Iniciativas de Desarrollo. 74 Organizaciones Económicas Campesinas (OECA) construyen y ejecutan sus propios planes de negocio de manera autogestionaria.
- Organizaciones bolivianas de pequeños productores, desarrollan eventos, con mayor frecuencia, sobre evaluación y planificación de actividades. Antes realizaban uno por semestre y en la actualidad realizan uno mensual, de acuerdo con su normativa.
- La organización Centro de Mujeres Fray Quebracho (Cemfra) del Chaco boliviano, elabora y demanda proyectos ante su municipio.

### Experiencias en Colombia

- 60 multiplicadores campesinos replican las metodologías participativas en diferentes regiones de Colombia. Son equipos de promoción calificados para el trabajo de animación rural. Las comunidades piloto cuentan con líderes altamente motivados que conocen de primera mano experiencias exitosas de innovación rural, en un proceso horizontal de capacitación de campesino a campesino. *“Se ha mejorado el cumplimiento y en Magangué nadie quería arrendar una hectárea de tierra y ahora nos están ofreciendo tierra, porque ya confían en nosotros”.* (Fortunato, líder campesino del PDP Bajo Magdalena, Colombia).
- Cinco multiplicadores campesinos en Colombia acompañan a varias Instituciones Educativas Tecnológicas Agrícolas (Ietas) facilitando procesos de innovación tecnológica a partir del manejo de laboratorios de bajo costo para jóvenes y maestros de dichas instituciones.

### Experiencias en Perú

- En Perú, más de 100 Yachachiq (*El que enseña y aprende*) realizan un proceso de promoción y adopción de soluciones tecnológicas desde el conocimiento local.
- Aproximadamente 1.542 planes de negocios y 1.812 perfiles de negocios se formularon en familias y organizaciones rurales en Perú en el marco del Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural (Agrorural).

### Los productores y productoras dicen:

- *“Tienen metodologías participativas que con nosotros nadie había aplicado. Me parece que todas son importantes porque capacitan, todas enseñan a tener autonomía, a participar. Nos enseñan a aplicar esa participación en todos los procesos, que como campesinos podamos participar más en la ejecución de esos proyectos. Pensábamos que solo los que tenían poder podían hacer todo y que nosotros los campesinos no. Creemos que las metodologías deben llegar a eso, a que todos participen, que la gente las conozca y las aplique. Nosotros somos un medio de transmisión de éstas para otros”.* (Luis Moncada de la Asociación de Productores Agrícolas de Alizal (Asoagroalizal) Carmen de Carupa, Cundinamarca, Colombia).
- *“Todos creíamos que conocíamos bien la situación, porque hemos hecho diagnósticos por veinte años, pero Amiliar (multiplicador campesino) insistió en hacer un diagnóstico, nos dio información nueva y nos hizo ver que permanentemente hay que estar revisando la información y haciendo diagnósticos”.* (Juana Londoño, Promotora de la Fundación Prosierra, Colombia).

### Referencias y mayor información

- ALIANZA CAMBIO ANDINO. 2011. Informe final de Evaluación de Alcances e Impactos caso SEP Ravelo.
- ASOCAM. 2007. “Empoderamiento: Conceptos y orientaciones”. Serie Reflexiones y Aprendizajes. COSUDE-IC.
- CORPORACIÓN PBA. 2008. Díaz, Diana Isabel, Álvaro Montes y Santiago Perry. “Empoderamiento de los pequeños productores rurales: Fortalecimiento de las competencias de la población rural para la participación ciudadana”.
- Perry, Santiago. “Innovación con pequeños agricultores: el caso de la Corporación para el Desarrollo Participativo y Sostenible de los Pequeños Agricultores en Colombia”. CEPAL, Serie Desarrollo Productivo No. 159. octubre de 2004, Santiago de Chile. p. 27- 29.

Documento preparado por:

Tito Villarroel  
Instituto de Estudios Socioeconómicos  
Universidad Mayor de San Simón  
titovillarroel@yahoo.es

Diana Díaz  
Corporación PBA  
ddiaz@corporacionpba.org

Vivian Polar  
Fundación Proinpa  
v.polar@proinpa.org

Santiago Perry  
Corporación PBA  
sperry@corporacionpba.org

Emma Rotondo  
PREVAL  
emma.rotondo@gmail.com

#### Para mayor información

Visite: [www.cambioandino.org](http://www.cambioandino.org)

#### Contactos:

Carlos Arturo Quirós  
Centro Internacional de Agricultura Tropical  
Coordinador General  
Programa Alianza Cambio Andino  
c.quirós@cgiar.org

Graham Thiele  
Centro Internacional de la Papa  
Líder  
Programa Alianza Cambio Andino  
cip-shs@cgiar.org

