



**SISTEMATIZACIÓN DE LA
EXPERIENCIA DE APOYO A LA
PLANIFICACIÓN DESCENTRALIZADA
DEL DESARROLLO LOCAL EN LA
CUENCA DEL RÍO CAÑETE, EN EL
MARCO DE UN ANÁLISIS
COMPARADO DEL PROCESO DE
DESCENTRALIZACIÓN EN PERÚ Y EN
ESPAÑA**

Autores: Rafael Salgado Gimeno /Hugo Palomino

INDICE

PRESENTACION	4
ANTECEDENTES.....	6
PRIMERA PARTE: PLANIFICACION DE LA SISTEMATIZACIÓN	9
1.1 OBJETIVOS	9
1.1.1 General:.....	9
1.1.2 Específicos:	9
1.2 MÉTODO	9
1.3 MUESTRA.....	10
1.3.1 Tipo de muestra.....	10
1.4 RECOLECCION, ANALISIS Y PROCESAMIENTO DE DATOS.....	11
SEGUNDA PARTE: CONTEXTO.....	13
2.1 LA DESCENTRALIZACIÓN EN ESPAÑA - UNA VISIÓN MUNICIPALISTA.....	15
2.1.1 La Organización Territorial del Estado Español.....	15
2.1.2 Los Entes Locales.....	17
2.1.3 Los servicios municipales: servicios mínimos	20
2.1.4 Asociacionismo y Cooperación local	22
2.1.5 Fortaleza Institucional Local.....	23
2.1.6 Participación ciudadana	24
2.1.7 Financiación de las Entidades Locales	28
2.1.8 El desarrollo local.....	29
2.1.9 Las políticas locales de igualdad en España.....	31
2.1.10 Conclusiones	33
2.2 LA DESCENTRALIZACIÓN EN EL PERÚ.....	34
2.2.1 Percepciones y avances de la descentralización en la Cuenca del Río Yauyos- Cañete.....	34
TERCERA PARTE: EL PROYECTO – ASPECTOS DE SU MANEJO	43
3.1 Estrategias	43
3.2 Metodología	44
3.3 Paradigmas	44
CUARTA PARTE: EL PROYECTO – ASPECTOS OPERATIVOS.....	46
4.1 EL PROYECTO DENTRO DEL CONTEXTO DESCENTRALIZADO	46
4.2 DESCRIPCIÓN DE LA EJECUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROYECTO ...	47

4.3 LÓGICA DEL PROYECTO	52
4.4 POSICIONAMIENTO DEL PROYECTO EN SUS ÁMBITOS DE INTERVENCIÓN	53
4.5 SOBRE EL PROCEDIMIENTO DE LA EJECUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES	56
4.6 FACILIDADES Y DIFICULTADES EN LA EJECUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES Y PROMOCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA	62
4.7 DESARROLLO DE CAPACIDADES.....	71
4.8 FORTALECIMIENTO DE ESPACIOS DE CONCERTACIÓN	77
4.9 FORTALECIMIENTO DE LA GESTION MUNICIPAL	79
LECCIONES APRENDIDAS	82
CONCLUSIONES	83
RECOMENDACIONES.....	84
BIBLIOGRAFÍA.....	85
ANEXO.....	87

PRESENTACION

El presente documento resume el proceso de ejecución del proyecto “Cuenca del Rio cañete en Desarrollo”, ejecutado por la ONG OIKOS, donde se da cuenta de diversos factores que influyeron positiva y negativamente durante el proceso de su ejecución y de las experiencias exitosa o no, que se manifestaron durante el tiempo que tomó su implementación.

La forma de organizar y presentar los hechos ocurridos se basan en las opiniones de los diversos involucrados, son ellos los que deben dar cuenta del proceso del proyecto, por lo que sus apreciaciones ocupan un lugar importante en este documento y se organizaron de tal forma que se ajusten a los ejes contemplados para esta sistematización: participación ciudadana, capacidades productivas, concertación y gestión municipal

El tema tratado por el proyecto forma una unidad entre estos 4 elementos considerados como ejes de sistematización, por lo que en el desarrollo de cada uno de los mencionados ejes, se notaran aspectos de los otros.

Las facilidades, dificultades y las estrategias que se pusieron en marcha, se encuentran organizadas en un aparte especial del presente documento, sin embargo, estos puntos se pueden observar también en las diversas opiniones que dan los entrevistados, previamente a la organización de estas opiniones o al final de las mismas se incluyen párrafos de interpretación de estas opiniones.

Luego de una presentación y antecedentes, el documento se organiza en tres partes. En la primera se presenta se presenta la planificación de la sistematización con los objetivos, método, muestra, entre otras partes propias de todo procesos de planificación de esta tipo de documento. En la segunda parte, se indica brevemente el contexto internacional, en este caso de España, el nacional y local de procesos de descentralización, aspecto importante para enmarcar el proyecto en estos tres niveles. En la tercera parte se detallan aspectos del manejo del proyecto, indicando las estrategias, la metodología empleada en la ejecución de las actividades y el paradigma que guió el proyecto. En la cuarta parte, se desarrolla puntos como el proyecto dentro del contexto descentralista peruano, se describe brevemente los elementos que componen las actividades, la lógica del proyecto que brinda una idea de la forma en que se concibió las actividades de este, el posicionamiento del proyecto donde se consideran aspectos sobre la importancia del lugar que ocupa el proyecto en su ámbito de intervención, luego, se indican aspectos sobre el procedimiento de la ejecución de las actividades, seguidamente, se desarrollan los cuatro ejes considerados para la presente sistematización: participación ciudadana, desarrollo de capacidades, fortalecimiento de espacios de concertación y fortalecimiento de la gestión municipal. Finalizando el documento, se incluyen las lecciones aprendidas, las conclusiones, recomendaciones y la bibliografía.

Durante el trabajo de campo se notó que la información brindada por los entrevistados acerca de las primeras actividades era poco recordada, por lo que se no se tiene muchos detalles, mientras que en otras, sus recuerdo contienen más detalles y facilitó recopilar mayor información, en general, la información sobre los talleres se recoge a grandes

rasgos, mientras que las actividades relacionadas a los planes de desarrollo, y al fondo de promoción del desarrollo tienen más detalles en la información recogida, cosa que influyó en el tratamiento de la información y su organización para luego plasmarla en el presente documento. No obstante, la información recopilada de los diferentes involucrados en el proyecto es numerosa y rica cualitativamente, en el presente documento se incluyó la información que se consideró necesaria para dar cuenta del proceso del proyecto.

ANTECEDENTES

Los proyectos, en el momento de finalizar, al igual que cuando están en ejecución, son ricos en generar información que funciona como aprendizaje y se usan referencialmente en intervenciones similares que están en proceso de ejecución o que están por implementarse.

La experiencia demuestra que existe poca costumbre de organizar y plasmar estos conocimientos en documentos físicos o virtuales que puedan estar a disposición de los interesados, generalmente, la información se pierde y con ello, se escapa la posibilidad de aprender de las experiencias exitosas y de las que no lo fueron.

La sistematización es un proceso de interpretación crítica de una o varias experiencias que al ser reconstruidas y ordenadas dan cuenta de la lógica de los procesos llevados a cabo, de los factores que han intervenido, la relación entre ellos y las razones de haber sido ejecutadas de un determinado modo.

Los procesos de sistematización, se clasifican principalmente en dos, (1) la sistematización prospectiva, donde se hace un registro del proceso explicándolo desde su inicio y continuando paralelamente a su ejecución, (2) la sistematización retrospectiva, que se inicia con el registro de proceso una vez que ha finalizado la intervención, orientando los resultados a mejorar las futuras intervenciones.

Teniendo en cuenta el valor de los conocimientos o aprendizajes generados durante la ejecución del proyecto “Cuenca del Río Cañete en Desarrollo: Constitución de un Sistema Descentralizado de Planificación y Gestión Participativa y Transparente de los Planes de Desarrollo de la Cuenca del Río Cañete”, se ve necesario, llevar a cabo un proceso de sistematización entendido en los términos de reconstrucción ordenada del proceso de su ejecución (sistematización retrospectiva) interpretándolo críticamente, señalando los factores que influyeron positiva o negativamente en la ejecución de sus actividades, respecto a la promoción de la participación ciudadana, desarrollo de capacidades productivas (resultado 1), fortalecimiento de espacios de concertación (resultado 2) y el fortalecimiento de la gestión municipal (resultado 3).

El presente proyecto que es objeto de sistematización tiene su antecedente en uno anterior que fue diseñado y ejecutado frente a la emergencia provocada por el sismo de agosto del año 2007 que destruyó la infraestructura social y económica de diferentes distritos ubicados en la cuenca del Río Cañete y afectó negativamente procesos sociales y económicos desarrollados entre los pobladores.

OIKOS es la ONG de Portugal que asumió la responsabilidad de ejecutar procesos de reconstrucción de las infraestructuras y en un segundo momento, condujo actividades con el objetivo de recuperar y mejorar el tejido social y económico, para conseguir esto último, se ejecutó el proyecto Cuenca del Río Cañete en Desarrollo que tiene como marco general, los procesos de descentralización y fortalecimiento de la ciudadanía que van tomando fuerza en el país. Involucró a 22 distritos ubicados en las provincias de Cañete y Yauyos. En el siguiente cuadro, se muestran estos distritos.

Provincia	Distritos
Cañete	San Vicente de Cañete
	Imperial
	Nuevo Imperial
	Lunahuaná
	Pacarán
	Zúñiga

Provincia	Distritos	
Yauyos	Catahuasi	Alis
	Cacra	Tupe
	Huangáscar	Putínza
	Chocos	Colonia
	Viñac	Yauyos
	Madeán	Huantán
	Azángaro	Laráos
	Hongos	Huancaya

En general ,el proyecto se dirigió a conseguir resultados en tres elementos importantes de las situaciones de gobernabilidad¹. Así, las actividades del primer resultado, se enfocaron hacia las organizaciones sociales y económicas para que estas intervinieran activamente en el desarrollo de su distrito; las actividades del segundo resultado, se orientaron a propiciar y consolidar espacios democráticos donde se identifican y deciden acciones de desarrollo; mientras que las actividades del tercer resultado, se dirigieron a las entidades locales responsables del manejo e inversión de recursos públicos que mejoren la calidad de vida de los ciudadanos.

¹Para los fines del presente documento,se entiende por gobernabilidad a un escenario de prácticas de buen gobierno, donde las autoridades estatales y sociedad civil organizada definen juntos acciones para lograr el desarrollo local.

Las actividades distribuidas en los tres resultados, se muestran en el cuadro siguiente:

Resultados	Actividades
1. Las organizaciones económicas y sociales locales participan de manera activa en la planificación y gestión del desarrollo de la Cuenca del Río Cañete	1.1. Programa de capacitación en elaboración de proyectos dirigido a líderes y técnicos de las organizaciones.
	1.2. Elaboración de iniciativas, planes y propuestas de desarrollo local
	1.3. Fondo de promoción del desarrollo social y económico
	1.4. Asesoramiento en la implementación de iniciativas de desarrollo
	1.5. Programa de formación de líderes en gestión pública e incidencia
2. Se han institucionalizado espacios de coordinación y concertación para la planificación, gestión e implementación de lineamientos, políticas y planes de desarrollo a nivel local	2.1. Fortalecimiento del Comité provincial de Reconstrucción y Desarrollo de la Provincia de Yauyos
	2.2. Creación de los Comités Distritales de Desarrollo
	2.3. Elaboración de planes integrales de desarrollo provincial y distrital
	2.4. Incidencia ante entidades financiadoras
3. Los gobiernos locales han fortalecido sus capacidades para una gestión pública participativa, transparente y efectiva de los recursos y servicios vinculados al desarrollo social y económico de la Cuenca del Río Cañete	3.1. Fortalecimiento de la Oficina de Proyectos de Inversión (OPI)
	3.2. Capacitación sobre transparencia en la rendición de cuentas
	3.3. Elaboración de un plan de comunicación y transparencia informativa de la OPI

PRIMERA PARTE: PLANIFICACION DE LA SISTEMATIZACIÓN

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 General:

Sistematizar la experiencia del proyecto “Cuenca del Río Cañete en Desarrollo”, en el marco del proceso de descentralización en Perú, realizando un análisis comparado de la descentralización en Perú y España, destacando las lecciones aprendidas, buenas prácticas y oportunidades de cooperación para el fortalecimiento de la institucionalidad territorial.

1.1.2 Específicos:

- Recuperar y reconstruir las experiencias del proyecto a partir de las actividades (planificadas o no), resultados e impactos (esperados o no) así como los logros, dificultades y reveses afrontados por el equipo técnico del proyecto, funcionarios municipales, organizaciones locales y beneficiarios; sean estas asociadas a factores internos o externos al proyecto.
- Identificar los paradigmas, enfoques, estrategias y metodologías utilizadas por el proyecto para la promoción de la participación ciudadana, desarrollo de capacidades productivas, fortalecimiento de espacios de concertación y fortalecimiento de la gestión municipal en el marco del proceso de descentralización en curso en Perú; evaluando su impacto, alcance, escalamiento y replicabilidad; incorporando las experiencias relevantes de otros proyectos similares².
- Obtener orientaciones y lineamientos para replicar la experiencia, estableciendo líneas de buenas prácticas para proyectos similares. Identificar los problemas de la descentralización en Perú en que se podrían enfocar futuras iniciativas de cooperación municipalista, acciones de fortalecimiento de la institucionalidad local.

1.2 MÉTODO

Teniendo en cuenta los objetivos planteados en la presente sistematización cuya característica es intentar una comprensión de la experiencia de los diferentes involucrados en el proyecto, de las estrategias llevadas a cabo para su ejecución y de los resultados alcanzados, el método que resulta adecuada utilizar es el cualitativo.

² En esta sistematización no se consideran los 5 criterios de las evaluaciones (eficacia, eficiencia, impacto, sostenibilidad, pertinencia). Además, el diseño de esta sistematización no se basará en el marco lógico (objetivos y resultados), sino en ejes temáticos (participación ciudadana, capacidades productivas, concertación y gestión municipal).

La riqueza del método cualitativo es que permite recabar las distintas visiones, percepciones de los participantes en el proyecto y de los elementos que se dieron en su contexto que impulsaron o retrasaron la ejecución de las actividades e influyeron en los resultados, para esto, es importante contar con un diseño metodológico flexible y riguroso que permitan recoger esas percepciones y esos elementos del contexto que se dieron durante la ejecución del proyecto y que van emergiendo en el proceso de recojo de información, de esta forma, la metodología planteada, subministra un marco dentro de los cuales, los sujetos brindan información suficiente que refleja sus puntos de vista respecto al proyecto e indican desde su percepción, las circunstancias favorables o no, en que se ejecutaron las actividades.

1.3 MUESTRA

Para la presente sistematización, la muestra lo constituyen los informantes que disponen de conocimiento y hayan estado involucrados en el proyecto, además, cuentan con la habilidad para reflexionar, se expresan claramente, cuentan con el tiempo para responder a las preguntas que están en las herramientas de recojo de información y están dispuestos positivamente para participar en el trabajo. Desde este conjunto de criterios de selección de informantes, se desprende un tipo de muestreo de carácter intencional, dinámico y secuencial a lo largo del proceso de trabajo de campo. La estrategia de muestreo teórico en la selección del informante, tiene relación con el potencial de cada informante para ayudar al responsable de la sistematización en la comprensión del proceso del proyecto.

1.3.1 Tipo de muestra

La muestra intencional de tipo teórico, pone énfasis en la preocupación de recoger información relevante para los objetivos de la sistematización, se basa en un análisis previo que conduce a la necesidad de obtener perfiles de los que brindarán la información.

La idoneidad es el criterio básico de selección final de los informantes, para tal selección, se guiará por las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes tienen la información más relevante?
- ¿Quiénes son los más accesibles físicamente y socialmente? (entre los informados)
- ¿Quiénes están más dispuestos a informar? (entre los informados y accesibles)
- ¿Quiénes son más capaces de comunicar la información con precisión? (entre los informados, accesibles y dispuestos).

Al momento de aplicar estos criterios se tendrá en cuenta identificar informantes que se ubiquen en algunos de los distritos de intervención del proyecto ya sea en la provincia de Yauyos y en la Provincia de Cañete.

Los criterios de selección se aplicarán a la unidad de análisis que vienen a ser los siguientes:

- Autoridades y/o funcionarios de las municipalidades distritales, que estén en ejercicio de sus funciones o que hayan dejado de ejercerlas, teniendo en cuenta su grado de conocimiento e involucramiento en las actividades del proyecto.
- Representantes de organizaciones sociales que se hayan involucrado fuertemente en determinadas actividades del proyecto.
- Participación voluntaria.

1.4 RECOLECCION, ANALISIS Y PROCESAMIENTO DE DATOS

Luego de la **fase preparatoria** donde se elaboró el plan de trabajo con los objetivos, la metodología, la muestra, además, se identificaron y diseñaron las herramientas de recojo de información basada en los ejes temáticos considerados para la sistematización: participación ciudadana, capacidades productivas, concertación y gestión municipal. Esta fase incluyó la validación de los instrumentos de recojo de información.

En la **fase de trabajo de campo**, donde se recogió información a través de 2 técnicas: (1) entrevistas semi estructuradas a profundidad y (2) guías de grupos focales, estas técnicas son flexibles y dinámicas e idóneas con la metodología cualitativa planteada para la presente sistematización.

El carácter de la entrevista fue individual y semi estructurada y el carácter de los grupos focales, tal como lo indica su nombre, es de conjunto e igualmente, semi estructurado, estas características permiten una mayor profundidad y elaboración en el relato de la respuesta.

Teniendo en cuenta que el contexto de la entrevista y grupos focales influye en la predisposición para brindar información y en la calidad de estas, la aplicación de las herramientas de recojo de información se realizaron en el momento y el lugar que indicaron las personas.

En cuanto a los entrevistados y a los participantes de los grupos focales, se tuvo en cuenta la posibilidad de que maximicen éxitos, los nieguen o los minimicen. Percibir estas situaciones es posible si se conoce suficientemente al informante. En estos casos, se recurrió a las tácticas del enfrentamiento o de constatación de la coherencia interna del relato en distintos momentos. En todo caso, la información que interesó para el presente trabajo no es la verdad per se, sino la información en perspectiva, es decir, la validez de la información no reside en su veracidad u objetividad, reside en que refleja las actitudes e interpretaciones del proyecto y de su contexto que tienen los informantes.

El rigor de la información recolectada se asegura con los criterios de suficiencia y de adecuación de los datos. La suficiencia tiene que ver con la cantidad de datos recogidos y se consigue cuando se llega a un punto de “saturación informativa”, es decir, cuando la nueva información recogida no aporta a nuevas y más profundas interpretaciones del

fenómeno que se estudia (cuando la información empieza a repetirse), mientras que la adecuación se refiere a la selección de la información adecuada a los objetivos del presente estudio.

La información que se obtuvo con ambas técnicas o herramientas de recojo de información, se registraron en una grabadora para luego ser transcritas y vaciadas en una matriz de ordenamiento de información.

En la **fase analítica** o de análisis crítico de información, que en realidad empezó durante el trabajo de campo, se procedió a la reducción de datos cualitativos obtenidos que son básicamente, un conjunto de relatos brindados por los informantes mediante las entrevistas y grupos focales. Seguidamente, se clasificaron los mencionados datos según los objetivos y los ejes temáticos: participación ciudadana, capacidades productivas, concertación y gestión municipal. Finalmente, en esta fase, se redacta las conclusiones y recomendaciones basadas en el análisis de los datos.

La última fase del proceso de sistematización es la **fase informativa**, donde se presenta y se difunde la información registrada en el documento final de la sistematización.

SEGUNDA PARTE: CONTEXTO

A nivel mundial, el Perú es reconocido como uno de los países que tienen un desarrollo económico importante, según la información de expertos en el tema, indican que hasta el año 2050, la economía nacional sería una de las que más crecerían mundialmente. Las actividades que permiten tal situación son la minería, la industria agrícola para la exportación, sin embargo, los beneficios de esta situación, se reflejan en los sectores A, B y C, mientras que los sectores D y E considerados como pobres y extremadamente pobres, continúan excluidos del acceso a una mejor calidad de vida. Entendiendo que corregir esta realidad pasaba por mejorar los presupuestos, se asignó mayores recursos a sectores como educación, salud, vivienda, no obstante, los niveles de desnutrición crónica infantil rural pasan del 50%, los escolares reciben una baja calidad de educación, existen muchos lugares donde sus habitantes no cuentan con servicios básicos de agua y desagüe.

A tono con los cambios mundiales en el manejo político³, el estado peruano en el marco de un régimen democrático, se sometió a una reforma estructural, se tuvieron que adecuar leyes, establecer nuevas que permitan superar los niveles de pobreza y pobreza extrema en que vive alrededor de un tercio de la población peruana.

El proceso de reforma que se desarrolla actualmente es la gestión de recursos estatales por resultados, tal es así, que en la administración pública se escucha con frecuencia conceptos como el SIAF (Sistema Integrado de Administración Financiera), el SNIP (Sistema Nacional de Inversión Pública), se alude a la DNPP (Dirección Nacional de Presupuesto Público), que son instancias integradas al Estado con la finalidad de mejorar la administración de recursos públicos enfocados en superar los niveles de pobreza.

La gestión por resultados dentro de la administración pública, es relativamente nueva, adecuarse a este nuevo proceso toma un tiempo, entrar en este proceso está causando ciertas dificultades a las autoridades y funcionarios de muchos gobiernos locales pequeños y rurales. Las diversas informaciones sobre el funcionamiento de estas municipalidades, describen situaciones poco favorables, donde las autoridades no cuentan con la suficiente experiencia para dirigir procesos de desarrollo y los funcionarios cuentan con limitaciones para entrar en la nueva forma de gestión de recursos públicos por resultados, paralelamente a esta situación, los reclamos municipales al gobierno central es de un aumento del presupuesto.

El funcionamiento municipal de muchos de los distritos que fueron ámbito de intervención del proyecto, se desenvuelven dentro de la situación descrita, es notorio que el manejo municipal tienen dificultades para adaptarse a procesos de desarrollo dentro del enfoque de la nueva gestión pública por resultados, muchos de ellos son líderes políticos en su localidad, sin embargo, tienen escasa experiencia en el manejo municipal, dependen de un asesor que por su formación técnica, se centran en la administración municipal,

³ Entendido como el manejo del poder otorgado por los ciudadanos privilegiando el bienestar de estos.

dejando de lado su vínculo con los procesos de desarrollo. Por otro lado, los instrumentos de gestión municipal que apoyarían en el desempeño de la gestión se encuentran desactualizados, no los tienen o están elaborados con poca calidad, sumado a esto, las transferencias realizadas por el Ministerio de Economía son mínimas.

Mejorar la gestión municipal es una prioridad para el Estado, tarea que también la asumió la Cooperación Técnica Internacional, es así, que se desarrollan constantes actividades de fortalecimiento que se enfocan en autoridades y funcionarios de gobiernos municipales rurales, sin embargo, lo que se ha conseguido avanzar en mínimo.

Los programas estatales para mejorar el acceso a servicios básicos, a electricidad, la salud, educación, llegan con poca fuerza a estos ámbitos, frente a las necesidades urgentes de ser satisfechas, tardan demasiado en implementarse.

Otro factor poco favorable a los procesos de desarrollo, se encuentra en la actitud poco comprometida de las autoridades con las necesidades de su población, una vez elegidos, asumen un comportamiento que marca distancia y se ven opuestos a entablar relaciones horizontales con la población.

Por otro lado, las organizaciones locales cuentan con escasa capacidad para desenvolverse apropiadamente en espacios donde se deciden acciones y recursos para el desarrollo e identificar los problemas más profundos de su localidad, por lo general, sus propuestas se relacionan fuertemente con infraestructura productiva y vial para mejorar sus actividades agrícolas y ganaderas, no se observa el vínculo de estas propuestas con sus necesidades de salud, educación, servicios básicos, existe la percepción de que ejecutando esas obras, mecánicamente, se mejorarán problemas de desnutrición infantil, baja calidad de educación, acceso a agua y desagüe, así mismo, parte de ellos interpretan que participar en el desarrollo es hacer acto de presencia en reuniones, talleres convocados por la municipalidad o cualquier otra institución. Con respecto a la participación ciudadana, se observa que muchos de los pobladores no le atribuyen el valor suficiente que los impulse a involucrarse en estos espacios, revisando el proceso histórico local sobre este tema, resalta el hecho de la distancia marcada entre autoridades y población, el incumplimiento de acuerdos de parte de las autoridades, el hecho de la poca efectividad del trabajo de la gestión edil en el desarrollo de la localidad. Esta situación poco favorable, se encuentra arraigada en la conciencia de los pobladores.

Una actitud positiva de la vida al interior de sus organizaciones se manifiesta en un mayor dinamismo y compromiso frente a sus responsabilidades organizacionales; durante las reuniones organizacionales, que funcionan como pequeños espacios de concertación, se percibe una mayor soltura para dar propuestas, deliberarlas, establecer acuerdos y ejecutarlos. Un concepto que está fuertemente interiorizado y ante el cual tienen una masiva participación es la de trabajos comunales, que es una práctica arraigada en la cultura y es la forma de aporte al desarrollo de su localidad. En estas formas de trabajo comunal, se manifiesta un fuerte trabajo inter organizacional y las relaciones interpersonales son horizontales, el responsable de estos trabajos grupales, dirige las labores y se involucra en ellos, no hay una percepción de que alguien maneja el poder.

En los distritos de intervención del proyecto, la vida política de algunos pobladores es fuerte, sin embargo, el valor con que la ejercen es poco favorable para emprender y poner en marcha espacios de acercamiento entre población y autoridades municipales, su opinión tiene un relativo peso entre los pobladores, en algunas ocasiones, estas opiniones o comentarios logra poner a un grupo de personas en contra de la autoridad municipal, bloqueando ciertas acciones municipales. Una actitud contraria, se muestra en otro grupo de personas que tienen condiciones de buenos líderes e intentan acercar a la población con sus autoridades.

En general, se observa una actitud del gobierno central de fortalecer las relaciones con los gobiernos locales, no obstante, estos vínculos se ven obstaculizados por las debilidades de las municipalidades rurales descritas en los párrafos anteriores. De parte de los gobiernos locales, se observa que en parte de ellos, sus autoridades aún no logran desarrollar una relación fuerte y positiva que les permita tener legitimidad y conseguir el apoyo necesario para emprender procesos de desarrollo, mientras que los ciudadanos organizados tienen debilidades y poca voluntad de intervenir en procesos participativos de desarrollo. De esta forma, se arma un círculo poco beneficioso a los procesos de desarrollo.

2.1 LA DESCENTRALIZACIÓN EN ESPAÑA - UNA VISIÓN MUNICIPALISTA

2.1.1 La Organización Territorial del Estado Español

Sin pretender ser exhaustivo, si conviene dar algunas líneas sobre la historia reciente de España.

Con la muerte del General Franco en el año 1975, se pone fin a un régimen no democrático y eminentemente centralista, donde el Estado se organizaba territorialmente en provincias y municipios.

Con la llegada al trono del Rey Juan Carlos I, se produce uno de los procesos más exitosos de nuestra experiencia colectiva, que es conocida como “La Transición Democrática”, que consagra el principio del “consenso”, como modo de construir un nuevo modelo político y social en un país que había sufrido una cruenta guerra civil entre los años 1936-1939. Siendo el paradigma de la “Transición” la aprobación de la Constitución de 1978.

La Constitución Española de 1978 (desde ahora CE), constituye a España como un Estado social y democrático de Derecho y determina que la forma política del Estado es la Monarquía Parlamentaria, configurando en su Título 8º una nueva “Organización Territorial del Estado”, título éste, que fue el más discutido por los constituyentes, debido a las tensiones entre las corrientes centralistas y los partidos nacionalistas vascos y catalanes.

El Título 8º en su artículo 137 prescribe que *“el Estado se organiza territorialmente en municipios, en provincias y en las Comunidades Autónomas que se constituyan. Todas estas entidades gozan de autonomía para la gestión de sus respectivos intereses”*.

La CE, no define un mapa autonómico, ni siquiera dispone que sea obligatorio que todo el territorio español se divida en Comunidades Autónomas (desde ahora CC.AA.), pero lo cierto es que al final del proceso autonómico, todo el territorio español se estructuró en CC.AA., disponiendo éstas a partir de entonces de una autonomía política diferente de la que gozan las provincias y los municipios.

Todas las CC.AA. tienen una misma organización política que se estructura básicamente: en una Cámara Legislativa, de elección democrática, y en un poder ejecutivo, cuyo presidente es elegido y en su caso, cesado, por dicha Cámara.

Las CC.AA. están sometidas a la CE, pero en un segundo rango se rigen por sus **Estatutos de Autonomía**, que son “su norma institucional básica”, además de la base legislativa que delimita sus competencias y organización. Asimismo, los Estatutos, tienen un régimen para su aprobación y reforma distinto a las restantes Leyes.

Junto a sus Estatutos de Autonomía, el rasgo que diferencia, a las CC.AA. de los municipios españoles, y entendemos que también a las Regiones Peruanas, es que tienen la potestad de dictar Leyes. Las **Leyes Autonómicas** están sometidas a la CE y también a sus Estatutos, pero no están subordinadas a las Leyes Estatales, porque entre ellas no se rigen por el “principio de jerarquía”, sino por el de “principio de competencia”, de tal forma que, cuando hay un posible conflicto en el ejercicio de competencias entre el Estado y las CC.AA. le corresponde al Tribunal Constitucional resolver estas cuestiones y no a los Tribunales ordinarios de justicia.

Por estas características, se puede afirmar que las CC.AA. configuran una descentralización “política”, distinta a la descentralización “administrativa” que representan las provincias y los municipios.

El proceso descentralizador en España, se enmarca dentro del orden constitucional, no siendo el resultado de un Plan o de una Ley concreta. Es el poder constituyente, del que surge la CE, el que establece este modelo de descentralización política, que se puede considerar muy amplia, por el grado de autogobierno que tienen las Comunidades Autónomas.

Otro aspecto que quiero resaltar, es la integración de España, en el año 1986, en la Unión Europea, desde ahora UE, que ha supuesto una cesión de parte de la soberanía del Estado español, en cuanto que la UE puede dictar normas con rango de Ley, que son de aplicación directa en España.

Por tanto, podemos hallar una primera conclusión sobre la configuración de la Organización del Estado Español, y es que desde el último cuarto del siglo XX, surge una configuración compleja del mismo, ya que en un estrato superior, entendido desde un punto de vista de dimensión territorial, formamos parte de una organización supranacional que es la Unión Europea, a la que se ha cedido parte de la soberanía

nacional, por otro lado en un ámbito territorial sub-estatal nos encontramos con las CC.AA., que gozan de una autonomía política, y a un nivel territorial inferior estarían las provincias, islas y municipios que forman lo que llamamos “**Entidades Locales**”, que tienen reconocido el principio de autonomía administrativa.

Para poder apreciar el grado de descentralización del Estado español, nada mejor que ver la distribución del gasto público, que se recoge a continuación:

- Administración General del Estado: 22,4 %
- Administraciones de la Seguridad Social: 28,5 %
- Comunidades Autónomas: 35,7 %
- Administración local: 13,4 %

Fuente: Observatorio Económico Local. Anuario 2008. Diputación de Barcelona. Jaime Fernández Ibáñez.

2.1.2 Los Entes Locales

España se divide en 8.112 municipios, 50 provincias, y 10 islas.

Uno de los problemas que presenta la organización territorial de España, es el elevado número municipios, de los cuales el 90 por 100 de ellos tiene menos de 5.000 habitantes. Así pues contamos con una gran cantidad de pequeños municipios, muchos de ellos con menos de 1.000 vecinos, con reducidísimos presupuestos, lo que hace muchas veces inviable la prestación de los servicios mínimos obligatorios por sí solos, servicios mínimos de los que posteriormente hablaremos.

Otra peculiaridad de la organización municipal española, es que más de la mitad de la población vive en 142 municipios.

Esta diversidad territorial, hace que la legislación local española contemple, un “**régimen de organización general**” que diferencia a su vez entre:

- Municipios de menos de 5.000 habitantes.
- Municipios de entre 5.000 y 20.000 habitantes.
- Municipios de entre 20.000 y 50.000 habitantes.

Y por otra parte distingue el régimen de organización de los **municipios de gran población**, que serán aquellos mayores de 250.000 habitantes.

Todos estos municipios, cualquiera que sea su número de habitantes, están gobernados por lo que se denomina Ayuntamiento, conformado básicamente por el Alcalde y el Pleno del Ayuntamiento. Además en los municipios de más de 5.000 habitantes deberá formarse la Junta de Gobierno local.

El Pleno del Ayuntamiento está formado por el Alcalde y los Concejales, elegidos por sufragio universal. El Alcalde es elegido por el Pleno, por mayoría absoluta, y si no obtiene esta mayoría, es designado Alcalde el candidato que encabeza la lista más votada. Al Pleno le corresponde también el cese del Alcalde.

La Junta de Gobierno local está formada por Alcalde y por los Concejales designados por el Alcalde. En el caso de grandes municipios podrá el Alcalde designar a miembros que no sean Concejales del Ayuntamiento.

La CE garantiza la autonomía de los municipios y la suficiencia de las haciendas locales. Por su parte la legislación que regula el funcionamiento de las Entidades Locales es, la **Ley de Bases de Régimen Local**, LBRL. Por otro lado la Ley que regula sus presupuestos y financiación, es el texto refundido de la **Ley Reguladora de Haciendas Locales**, LRHL.

La “**autonomía local**” es definida por la Carta Europea de Autonomía Local como “*el derecho y la capacidad efectiva de las Entidades locales de ordenar y gestionar una parte importante de los asuntos públicos, en el marco de la Ley, bajo su propia responsabilidad y en beneficios de sus habitantes*”.

La idea de autonomía municipal está muy asumida en la cultura española, quizá porque la existencia de nuestros municipios, es anterior en muchos casos a la existencia del propio Estado, reconociéndose incluso el **recurso de defensa de la autonomía local**, que pueden presentar los Ayuntamientos ante el Tribunal Constitucional, cuando consideren que ésta autonomía puede verse atacada.

El grado de autonomía local viene determinado por los dos factores que se señalan a continuación: los poderes o potestades, y el número y calidad de los asuntos públicos o competencias en los que pueden ejercer esos poderes, para lograr el bienestar de sus vecinos. A mayor poder y más asuntos públicos a gestionar, mayor es la autonomía de un Ayuntamiento.

En este sentido los municipios españoles tienen un amplio abanico de “**potestades**”, que van desde la capacidad de dictar reglamentos, a la de autoorganizarse, de exigir tributos, de expropiar, de ejecutar sus actos de manera forzosa y sancionar. Estos poderes, suponen por ejemplo, que los Ayuntamientos españoles puedan imponer una sanción, una multa, y en el caso de no cobrarse de forma voluntaria, poder exigirla al sancionado, de forma ejecutiva, sin tener que acudir a los Tribunales de Justicia, pudiendo llegar hasta el embargo de los bienes del deudor. Por poner otro ejemplo, otra de las consecuencias de la autonomía local implica que las Entidades Locales españolas no se someterán a la tutela de otras Administraciones, ya sea la Estatal o la Autonómica, sino que solo se supeditarán a los controles de los Tribunales de Justicia, de tal manera que si otra Administración, sea Estatal, Autonómica o Local, considera que un acto dictado por un Ayuntamiento puede ser ilegal, tendrá que recurrir ante los Tribunales si pretende la anulación de dicho acto.

Esto no quiere decir, que estos poderes sean ilimitados, puesto que estos se tienen que ejercer dentro de los términos establecidos por las Leyes, y deben ser controlados por los Tribunales de Justicia. No hay pues que entender, que la autonomía municipal suponga que los procedimientos locales no estén sometidos a la legislación del Estado o de su Comunidad Autónoma. Así, entre otras obligaciones, las Entidades locales deben formular un Presupuesto Anual y llevar a cabo su contabilidad de acuerdo con la normativa estatal, o bien tienen que celebrar sus contratos, y seleccionar a los

contratistas, de acuerdo con una Ley de Contratos estatal, siendo esta a la vez una transposición de la legislación de la UE. Poniendo un ejemplo, esto quiere decir, que la autonomía local supone que es el Ayuntamiento el que decide en que se quiere/tiene gastar sus recursos económicos, pero este a su vez tiene que presupuestar y rendir sus cuentas de acuerdo con las Leyes estatales.

En lo que se refiere a las “**competencias municipales**”, o si se quiere sobre los asuntos públicos, en los que los Ayuntamientos pueden ordenar y gestionar, la legislación española reconoce un amplio abanico de competencias a los Ayuntamientos, siempre, como hemos dicho, dentro de “*los términos de la legislación del Estado y de las CC.AA.*”. Competencias, que agrupadas por materias, podemos resumir en las siguientes:

Seguridad y movilidad

- a) Seguridad en lugares públicos.
- b) Ordenación del tráfico de vehículos y personas en las vías urbanas.
- c) Protección civil, prevención y extinción de incendios.
- d) Transporte público de viajeros.

Urbanismo y vivienda

- e) Ordenación, gestión, ejecución y disciplina urbanística; promoción y gestión de viviendas; parques y jardines, pavimentación de vías públicas urbanas y conservación de caminos y vías rurales.
- f) Patrimonio histórico-artístico.

Medio ambiente y consumo

- g) Protección del medio ambiente.
- h) Abastos, mataderos, ferias, mercados y defensa de usuarios y consumidores.
- i) Protección de la salubridad pública.
- j) Participación en la gestión de la atención primaria de la salud.
- k) Cementerios y servicios funerarios.
- l) Suministro de agua y alumbrado público, limpieza viaria, recogida y tratamientos de residuos, alcantarillado y tratamiento de aguas residuales.

Servicios sociales

- m) Prestación de los servicios sociales y de promoción y reinserción social.

Educación, cultura y deporte

- n) Actividades o instalaciones culturales y deportivas; ocupación del tiempo libre; turismo.
- o) Participar en la programación de la enseñanza y cooperar con la Administración Educativa en la creación, construcción y sostenimiento de los centros docentes públicos, intervenir en sus órganos de gestión y participar en la vigilancia del cumplimiento de la escolaridad obligatoria.

Pero este no es el techo competencial, porque el art. 25.1 de la LBRL, dispone que “*El Municipio, para la gestión de sus intereses y en el ámbito de sus competencias, puede*

*promover toda clase de actividades y prestar cuantos servicios públicos contribuyan a satisfacer las necesidades y aspiraciones de la **comunidad vecinal***".

Este precepto está totalmente vinculado al "**principio de subsidiariedad**", que proclama la Carta Europea de Autonomía Local, que fue ratificada por España en 1988, ya que "*reconoce que el ejercicio de las responsabilidades incumbe, por lo general y con carácter preferente, a las autoridades más cercanas a los ciudadanos*" (art. 4.3). Este principio, afirma que la existencia de Entidades Locales permite una administración más eficaz y próxima al ciudadano e implica que a la hora del reparto de competencias entre las distintas organizaciones territoriales, solo cuando se demuestre que manteniendo una competencia a nivel local resulta ineficaz, es cuando se debe plantear en otro ámbito territorial superior.

El principio de subsidiariedad determina una expansión, que a veces parece ilimitada, del alcance de las competencias locales. Este principio se ha convertido en un arma de doble filo, porque esta amplitud, ha permitido cubrir las necesidades y aspiraciones ciudadanas, con un alto grado de satisfacción de éstos, pero a su vez ha supuesto que nuestros municipios han asumido competencias sin tener cobertura económica para su prestación, bien por requerimiento ciudadano, o de grupos de presión ciudadana, o bien por conveniencia política de los gobiernos locales. Todo ello ha provocado importantes quebrantos en las haciendas locales, más que patente en los actuales tiempos de crisis económica.

De ahí que en España ahora mismo, más que la existencia de una crisis de las haciendas locales, lo que se puede considerar una constante, tenemos una crisis en la distribución de competencias. Así se estima que estas prestaciones realizadas por los Ayuntamientos, al no estar determinadas de forma expresa, no tienen asignación económica, careciendo más de un 30 por 100 de sus actuaciones de cobertura financiera.

2.1.3 Los servicios municipales: servicios mínimos

Con estos poderes y competencias, los municipios están obligados a prestar a sus vecinos unos "**servicios mínimos**", es decir unos servicios de prestación obligatoria, distinguiendo la LBRL, entre los tipos de servicio según el tamaño de los municipios, por entender que las capacidades de los Ayuntamientos están ligadas a su número de habitantes. Así en el artículo 26 de la LBRL, dispone los siguientes servicios mínimos:

En todos los municipios:

- Alumbrado público
- Cementerio
- Recogida de residuos
- Limpieza viaria
- Abastecimiento domiciliario de agua potable
- Alcantarillado
- Acceso a los núcleos de población
- Pavimentación de las vías públicas
- Control de alimentos y bebidas

En los municipios con población superior a 5.000 habitantes, además:

- Parque público
- Biblioteca pública
- Mercado
- Tratamiento de residuos

En los municipios con población superior a 20.000 habitantes, además:

- Protección civil
- Prestación de servicios sociales
- Prevención y extinción de incendios
- Instalaciones deportivas de uso público

En los municipios con población superior a 50.000 habitantes, además:

- Transporte colectivo urbano de viajeros
- Protección de medio ambiente

Estos servicios mínimos, no fueron prestados de forma integral desde un primer momento. Cuando se celebraron las primeras elecciones locales democráticas, en el año 1979, los municipios españoles presentaban importantes carencias de toda clase de servicios, que se mostraba con especial crudeza en los municipios rurales, es decir en más de 6.000 municipios, así como en las barriadas de las ciudades, donde se carecían de servicios cuasi esenciales o si prestaban, presentaban importantes deficiencias. Así en el año 1979, el agua potable llegaba a la mayoría de las viviendas españolas y existía servicio de alcantarillado, pero no se trataban las aguas residuales. Sí se recogía la basura en los municipios de más de 5.000 habitantes, pero no se trataban los residuos. Una gran parte de las calles de los barrios de las ciudades y de nuestros pueblos se encontraban sin urbanizar y sin dotación de zonas verdes. En este año 1979, no existían zonas deportivas en nuestras ciudades o pueblos, las bibliotecas públicas en una ciudad media eran testimoniales y en cuanto a los servicios sociales, sencillamente, en el ámbito local no existían.

A este pobre punto de partida en la prestación de servicios en una gran parte de los municipios españoles, tal como indicábamos, se une el problema de los pequeños municipios, que además de su elevado número, tienen el inconveniente de su escasa población, son muy pequeños, la mayoría con menos de 1.000 habitantes, por lo que no tienen capacidad por sí mismos para prestar estos servicios mínimos. Para estos casos la LBRL admite la posibilidad de asociarse con otros municipios en “**mancomunidades**” o bien contar con la asistencia de las Diputaciones Provinciales.

“**Las Diputaciones Provinciales**”, son las instituciones locales que gobiernan las provincias, y cuyo objetivo principal es prestar asistencia y colaboración a los municipios para hacer efectivo el acceso de los ciudadanos a los servicios mínimos.

También, hay que decir, que a la hora de conseguir una parte sustancial del equipamiento de las instalaciones municipales, han tenido mucha importancia los

“fondos” que ha recibido España, provenientes de la UE, principalmente a partir de los años 90.

Si los servicios mínimos, se puede decir que son el suelo de las prestaciones públicas que han de otorgar los municipios a sus vecinos, por otro lado el art. 28 de la LBRL, dispone que los municipios podrán *“realizar actividades complementarias de las propias de otras Administraciones públicas y en particular las relativas a la educación, la cultura, la promoción de la mujer, la vivienda, la sanidad y la protección del medio ambiente”*.

En estos casi 33 años de democracia, los Ayuntamientos españoles han ido implantado de forma paulatina nuevos servicios, algunos obligatorios, como ha sido el tratamiento de residuos y la depuración de aguas residuales, así como otros servicios que podemos llamar de “segunda generación”, como han sido las políticas sociales: igualdad de género, acción social, educación.... El cambio que ha disfrutado España, donde más se puede percibir, es en nuestros municipios y prueba de ello es que es los gobiernos locales son los más aceptados y reconocidos por los ciudadanos, precisamente por ser la administración más cercana, siendo su elemento clave el de ser un poder político que es elegido democráticamente y con un gobierno participativo.

La Carta Europea de Autonomía Local, en su preámbulo considera *“que el derecho de los ciudadanos a participar en la gestión de los asuntos público forma parte de los principios democráticos comunes a todos los Estados miembros del Consejo de Europa”*, pero hemos de entender que este principio de participación en los gobiernos locales es un principio democrático del que deben participar todos los Estados del mundo, porque unos gobiernos locales democráticos, suponen unas administraciones más efectivas, transparentes y próximas al ciudadano.

La legitimación de todos los gobiernos, y especialmente de los gobiernos locales, viene dada por su origen democrático, y también por el grado de participación ciudadana en la gestión de los asuntos públicos. Esta gestión ha de ser eficaz y eficiente, siendo esta eficacia el otro grado de legitimación de los poderes locales, ya que al estar más cerca del vecino/ciudadano va a conocer antes sus demandas y opiniones, lo que le va a permitir dar una respuesta más rápida.

2.1.4 Asociacionismo y Cooperación local

Uno de los mecanismos más empleados por nuestros Entes Locales para la gestión de servicios municipales, es la realización de servicios a través de las Mancomunidades de Municipios. Concretamente en el año 2008 existían 1.016 Mancomunidades.

Las Mancomunidades son administraciones públicas locales, formadas por dos o más municipios, que se agrupan para la prestación de servicios públicos, consiguiendo de esta forma racionalizar gastos y por tanto mejorar los recursos empleados.

Por otra parte, los Entes Locales, están asociados en la Federación Española de Municipios y Provincias, FEMP, que no es una administración, sino que se trata de una Asociación para la defensa de los intereses de las Entidades que lo constituyen.

En cuanto a la organización de la cooperación del Estado y las Comunidades Autónomas con la Administración Pública en materia de Administración local, se articula a través de las Conferencias Sectoriales. Siendo el órgano de colaboración entre la Administración del Estado y la Administración local, la Comisión Nacional de Administración Local.

2.1.5 Fortaleza Institucional Local

La fortaleza institucional de las Entidades Locales españolas se puede considerar alta, por esa legitimación de que hablábamos basada en la gestión democrática, eficaz y eficiente.

Una de las razones de la eficacia de los Ayuntamientos viene dada por los “**recursos humanos**” de que dispone, así como por el grado de profesionalidad y objetividad alcanzado. En el sistema español, cuando se producen cambios en el gobierno de los municipios, la mayoría de los empleados públicos, más del 90 por 100, permanecen en sus puestos de trabajo, lo que ha permitido un grado importante de imparcialidad. Siendo uno de los principios constitucionales que rigen la Administración Pública española, el de “objetividad” y otro, el que la selección de personal al servicio de la Administración Pública, se ha de regir bajo los principios de “mérito y capacidad” así como de “igualdad”. Además de estos principios básicos, la legislación vigente y el Tribunal Constitucional, añaden el principio de “publicidad y transparencia”. Así pues, los empleados públicos locales españoles, ven sujeta tanto su selección, como el desempeño de sus funciones, a la legislación establecida por el Estado y por las CC.AA.

Los funcionarios en el ámbito local tienen además una serie de funciones reservadas, siendo estas aquellas que supongan ejercicio de autoridad, fe pública, asesoramiento legal preceptivo, o control y fiscalización interna de los recursos económicos.

Una de las principales características de los funcionarios españoles es la de mantener una relación profesional permanente con la Administración Pública, por lo que no pueden ser cesados, salvo en el caso de infracciones muy graves y siguiendo un riguroso procedimiento disciplinario.

Por lo que se refiere a las obligaciones profesionales de los funcionarios públicos, y con el fin de garantizar esa objetividad e imparcialidad en su actuar, estos que ostenten puestos directivos estarán sometidos a un estricto régimen de incompatibilidades, al igual que los cargos públicos, así como a un régimen disciplinario más estricto.

Esto, no quiere decir que el modelo funcionarial se considere un modelo perfecto, y menos aún en estos tiempos de crisis económica, en el que la Administración Pública española, y también la local, está sufriendo un importante grado de crítica ciudadana.

La Administración Local, ya inició hace unos años la implantación de la idea de “**la calidad**” en las prestaciones públicas. A través de este concepto los administrados adquieren una nueva significación, la de “cliente”, aunque a nosotros nos gusta más el término clásico de “ciudadano”. Para reforzar esta idea de “calidad”, se establecieron las denominadas “**cartas de servicios**”, documentos que reconocen una serie de derechos al ciudadano, y que se pueden resumir en un reconocimiento a ser atendido de una forma

eficiente, rápida y correcta, marcando unos tiempos concretos de contestación y con unos grados de calidad determinados previamente, preguntándose también en ellos al ciudadano por su grado de satisfacción.

Como un paso más se están iniciando “**planes de evaluación de la prestación de servicios**”, que nos permitan conocer el grado de eficacia logrado en servicios municipales. Estos planes pretenden conseguir que la administración sea más medible, que se dé respuestas a preguntas como: ¿Qué hace?, ¿cuánto hace?, ¿cuánto tarda? y ¿qué cuesta?, lo que sin duda redundará en ese objetivo permanente, que es ser más eficaces y eficientes.

2.1.6 Participación ciudadana

En España el movimiento vecinal, se hizo presente a partir de los años 60-70 del siglo XX, y fue uno de los movimientos junto al sindical y el político, que tuvo mayor fuerza dentro de la oposición al franquismo.

Con la constitución de los nuevos Ayuntamientos democráticos, principalmente en los Ayuntamientos de ciudades de cierto tamaño, “**la participación ciudadana**” se configuró a través del asociacionismo vecinal. Además ciertos líderes vecinales, se incorporaron a las listas electorales de los partidos políticos, lo que contribuyó a fortalecer esta forma de participación.

La Legislación de Bases de Régimen Local en su redacción original de 1985, recoge el derecho de participación de los ciudadanos con carácter declarativo en el artículo 69, disponiendo que “*las formas, los medios y procedimientos de participación*” las establecerán las Entidades locales de modo que “*no menoscaben las facultades de decisión que corresponde a los órganos representativos*”. Pudiéndose decir, que en el sistema español se entiende que el derecho de los ciudadanos a participar en los asuntos públicos, se debe encauzar a través de los órganos de los Ayuntamientos, y que la participación ciudadana, reconocida como un derecho constitucional, se establece con un carácter complementario al de los órganos de gobierno y nunca sustitutivo de los mismos.

En la evolución del sistema de participación ciudadana en los primeros 25 años de Ayuntamientos democráticos, se han podido distinguir varias fases, que no son estancas, ya que a medida que transcurre el tiempo se van solapando una a otra, y así podemos distinguir:

Una primera etapa, que se inicia con la creación de Reglamentos Municipales de Participación ciudadana, que encauzaba esta participación de forma colectiva, principalmente a través de las **Asociaciones Vecinales**, por lo general localizadas en barrios de ciudades. Las Asociaciones Vecinales, a su vez se agrupan en Consejos o Federaciones, que sirven como canal de comunicación o de relación con los Ayuntamientos y que a pesar de su reglamentación, por lo general se puede considerar su actividad como una relación incidental y no una intervención sistemática. Sus actuaciones son principalmente reivindicativas; las ciudades y pueblos españoles tenían, como hemos dicho, importantes carencias, y las Asociaciones Vecinales funcionaron, y

funcionan ahora mismo, como grupos de presión para lograr esas demandas ciudadanas. También estas asociaciones sirvieron y sirven para la resolución de conflictos sociales.

Será partir de los años 90, lo que podemos considerar **una segunda etapa**, cuando la participación ciudadana comienza a intervenir en la gestión de servicios, principalmente de servicios de naturaleza cultural o deportiva. Reconociéndose a dichas Asociaciones, la capacidad de participar en los órganos de gobierno de forma “permanente”, participación ésta, que se compatibiliza con la participación “ocasional”, como es el derecho a intervenir en otros órganos colegiados de carácter general como es el Pleno del Ayuntamiento, añadiéndose en este segundo momento una actuación deliberativa.

También dentro de esta época surgen los “**centros cívicos**”, lugares de encuentro, de equipamiento cultural y de naturaleza pública, destinados a fomentar la vida social de los ciudadanos, entendidos como una forma de estructurar el tejido social. La evolución de estos centros está muy ligada a la de los municipios españoles. Se trata más de una participación si se quiere cívica, para el fortalecimiento de las estructuras sociales, fomentando el asociacionismo socio-cultural, para conseguir unas ciudades o pueblos más fuertes y cohesionados.

En esta línea de formación de tejido social, las Asociaciones empiezan a desempeñar una labor de colaboración con los Ayuntamientos, prestando u organizando a los vecinos de su entorno, actos principalmente de carácter lúdico, cultural o deportivo.

Una de las características constantes de los movimientos vecinales, será su carácter reivindicativo, si bien se puede apreciar una evolución en la naturaleza de sus reivindicaciones. Así en una primera etapa, sus reivindicaciones eran de más bien de carácter político-social: demandas de zonas verdes, mejoras de barrios, dotaciones culturales, políticas más sociales, etc., pero a medida que la sociedad va logrando estas conquistas, se empiezan a incorporar las demandas medio-ambientales, dirigidas a obtener unas ciudades “más verdes”, más sostenibles, con menos contaminación, donde la movilidad de las ciudades se sustente sobre el transporte público y medios no contaminantes, como el caminar y la bicicleta.

Una tercera fase de “participación colectiva” se logra a través de la participación en la formación de los **Planes Estratégicos**, como sucede con la Agenda Local 21, programa dirigido a conseguir desarrollo y ciudades sostenibles, en nuestro caso, dentro del ámbito local. Es por tanto, una participación importante, que se circunscribe al área medio-ambiental.

El apoyo durante estas fases, de los municipios a las Asociaciones Vecinales, se ha prestado principalmente, mediante la cesión de locales para el desempeño de las actividades, así como mediante la concesión de subvenciones, generalmente de carácter finalista para la realización de actividades colaborativas. La evolución del gasto de los Ayuntamientos españoles en materia de “participación ciudadana”, se recoge en el informe de la FEMP titulado: “La situación de los Ayuntamientos en España, sus carencias económicas y problemas de gestión: Diagnóstico y propuestas en una perspectiva europea” elaborado el año 2006, indicándose que el gasto en esta materia de participación ciudadana representaba en el año 1995 el 1,20 por 100 de los gastos

corrientes, en el año 1999 representaba el 1,51 por 100 y en el año 2003 el gasto en participación ciudadana desciende al 1,35 por 100.

En lo que se refiere a la organización institucional, en la mayoría de los municipios medianos y grandes existe una Concejalía con competencias en “participación ciudadana”.

También hay que destacar, que se han planteado otras iniciativas en algunas Entidades Locales españolas como son la elaboración de presupuestos participativos, pero en general se puede decir que la participación ciudadana en este período de Ayuntamientos democráticos, ha tenido un seguimiento desigual, con un impacto muchas veces ligado a la ideología o incluso a la propia personalidad de los líderes municipales.

La participación ciudadana, es considerada por todos los gobiernos locales, como un instrumento fundamental para la consolidación y reforzamiento de las instituciones, que están observando una cierta desafección ciudadana, reflejándose esta situación en un incremento del absentismo electoral. Lo cierto es que como indica en su preámbulo la propia Ley 57/2003 que modifica la LBRL, este es un modelo “insuficiente”, pues se basa principalmente en la participación asociativa, y a pesar de que todos los reglamentos municipales de participación ciudadana, contemplan la participación “individual” de los ciudadanos, desde el derecho de petición a ser informado, como a solicitar audiencia pública o a participar en sus procesos, se puede decir que su utilización, es prácticamente “ocasional”.

Quizá una de las razones de la crisis de la participación ciudadana, es que hay una cierta desconfianza de los gobiernos locales, al considerar que las Asociaciones Vecinales no son neutrales políticamente y que son utilizadas como un instrumento de oposición. También apreciamos, una cierta desafección ciudadana a estas organizaciones por estas mismas razones, así como cierta pereza al participar de forma permanente, ya que en general nos sentimos en una democracia madura donde las demandas sociales se alejan, afortunadamente, de las necesidades esenciales. Todo ello está provocando un envejecimiento de los miembros de las Asociaciones Vecinales, más aún cuando los jóvenes muestran una clara tendencia de encauzar su participación social a través de las “redes sociales”.

Como hemos podido ver, en estos primeros 25 años de Ayuntamientos democráticos, la participación ciudadana se ha encauzado principalmente a través del movimiento vecinal, si bien a partir de los años 90, se ha planteado la participación a través de la “**participación individual**”, abriendo nuevas vías de comunicación de “**atención ciudadana**”, cuyo principal objetivo es el de informar, asistir y recoger las quejas y sugerencias ciudadanas. La participación individual por tanto está más dirigida a dar respuesta al ciudadano, que a recoger nuevas propuestas.

Con la **modificación de la LBRL de 2003**, se presente reforzar la participación ciudadana, pues hasta la fecha su regulación había sido principalmente declarativa, evitando así ese alejamiento ciudadano de la vida pública local, y reconociéndose como un auténtico derecho de los ciudadanos. Se establece para ello una serie de pautas obligatorias, si bien como hemos dicho reconociendo el derecho de las entidades locales

a auto organizarse. Así, se señala la obligatoriedad de que todos los municipios dispongan de un **reglamento orgánico municipal**, y se establece una **regulación de la iniciativa ciudadana** para presentar propuestas de acuerdos o reglamentos en materias de competencia municipal, que pueden dar lugar incluso a consultas populares.

Esta reforma ha introducido asimismo dentro de los municipios de gran población, es decir en los de más de 250.000 habitantes, el **Consejo Social** de la ciudad, como mecanismo participativo de carácter consultivo, estando integrado por las principales organizaciones económicas y sociales del municipio, y que está centrado esencialmente en el campo del desarrollo local y de la planificación estratégica urbana, ámbitos éstos que están adquiriendo una importancia esencial en las políticas locales. Se produce así un cambio cualitativo, al introducir en estos municipios con carácter obligatorio, la participación en el ámbito estratégico del municipio, al ser preceptiva su consulta en todos proyectos o planes de desarrollo económico local, planificación estratégica de la ciudad y grandes proyectos urbanos.

Otro aspecto importante que recoge esta modificación, es la promoción de la utilización de las **“tecnologías de la información y comunicación”**, las TIC, como una herramienta de interrelación de los vecinos con sus gobiernos.

Las TIC, permiten dar un nuevo acceso al ciudadano desde cualquier parte del mundo y en cualquier momento. Siendo esta accesibilidad bidireccional, es decir, donde los flujos se producen desde el ciudadano a la Administración y viceversa. Pero esta nueva forma de interrelación, no supone solo una mayor accesibilidad, sino que también contribuye a lograr una organización y un funcionamiento municipal más transparentes.

La accesibilidad y la continua información que se extiende a través de estas tecnologías permiten formar un nuevo conocimiento social, e igualmente permitirá la transmisión de este conocimiento de forma permanente. Las TIC, son el sistema nervioso, no el cerebro, de la sociedad del siglo XXI, una sociedad del conocimiento que demanda un nuevo gobierno: el **“Gobierno abierto”**. El Gobierno abierto da al ciudadano un valor añadido, ya que le permite intervenir en los procesos internos de gobierno. Este nuevo Gobierno abierto, efectuado a través de las nuevas tecnologías, no sólo va a recibir conocimiento sino que va a aportar conocimiento a la sociedad a la que sirve, dando así a este saber gubernamental un valor esencial, al poder incorporarlo a los procesos sociales y productivos.

Si la Carta Europea de Autonomía Local reconoce en su preámbulo que *“las Entidades Locales son uno de los principales fundamentos de un régimen democrático; considerando que el derecho de los ciudadanos a participar en la gestión de los asuntos públicos forma parte de los principios democráticos”*. El Gobierno abierto es una maximización del régimen democrático en cuanto supone la apertura de nuevos y más amplios canales de participación social, de una forma TOTAL, en el espacio y en el tiempo.

La sociedad interviene así en la gestión pública, no solo a través de la elección de sus representantes, sino además de una forma complementaria y directa, interviniendo en la formación de las políticas públicas, reforzando de esta forma la legitimación democrática

de nuestras Instituciones. El ciudadano y la sociedad, no solo son el fin, sino también el origen, es lo que se ha llamado en el ámbito del mercado “prosumidor” (productor + consumidor).

Por último hay que señalar que el concepto de Gobierno abierto, se sustenta sobre tres pilares básicos: la **Transparencia**, la **Colaboración** y la **Participación**, todos ellos necesitan como herramienta esencial las TIC, al igual que se necesita la dopamina y la serotonina en nuestros cerebros.

2.1.7 Financiación de las Entidades Locales

Ya lo hemos anotado en apartados anteriores, que uno de los males endémicos de las Entidades Locales españolas es el problema de la financiación.

Los recursos de los municipios españoles, tomando como base los datos del Ministerio de Economía para el año 2008⁴ se pueden estructurar en los siguientes bloques:

- Tributos, precios públicos y multas que suponen el 49,14 % de los ingresos, siendo el Impuesto sobre Bienes Inmuebles el más importante ya que asciende al 17,05 %.
- Transferencias, que suponen el 38,16 %
- Ingresos patrimoniales: 5,74 %
- Ingresos financieros el 6,97 %.

Dentro de los **impuestos municipales** hay una serie de ellos de exigencia obligatoria, como son el de Bienes Inmuebles, el de Vehículos, el de Actividades Económicas, el de Incremento del Valor de los Terrenos y el Impuesto sobre Construcciones, los cuales suponen el 30,09 % del total de los ingresos municipales.

Para estos impuestos y de acuerdo con la doctrina marcada por el Tribunal Constitucional, los Ayuntamientos podrán disponer las cuotas o tipos impositivos, dentro de unos máximos y mínimos marcados por la Ley.

La regulación de los tributos municipales, junto a la Legislación de Haciendas Locales, se recoge por las Ordenanzas Fiscales aprobadas por el Pleno del Ayuntamiento, previo periodo de información pública, y las liquidaciones tributarias son aprobadas por el Alcalde.

Otro aspecto que conviene destacar es el que se refiere a la **recaudación** de los impuestos.

En el sistema español los Ayuntamientos, al igual que el Estado y las CC.AA., tienen potestad recaudatoria de sus ingresos de derecho público, lo que supone que en caso de impago durante el período voluntario, los propios Ayuntamientos pueden hacer efectivas estas deudas sin necesidad de acudir a la vía judicial.

⁴ FUENTE: Ministerio de Economía y Hacienda: Haciendas Locales en cifras Avance 2008
<http://www.meh.es/Documentacion/Publico/DGCFEL/HaciendasLocalesEnCifras/HHLL%20en%20cifras.%20Avance%202008.pdf>

Mediante la vía ejecutiva las deudas se cobran con un recargo del 20%, además de los intereses de demora, pudiéndose llegar al embargo del patrimonio del contribuyente deudor, eso sí siguiendo un estricto procedimiento que garantiza los derechos del administrado.

El resultado de la eficacia recaudatoria de los Ayuntamientos españoles, conforme a los datos del Ministerio de Economía, en el año 2008 fue:

- Impuestos directos: 85,52 %
- Impuestos indirectos: 78,94 %
- Tasas, precios públicos y multas: 75,33 %.

La potestad recaudatoria de los Ayuntamientos tiene amplia tradición en el sistema español y europeo, no produciéndose sobre ello controversia política o jurídica.

Las transferencias que reciben las Entidades locales, provienen principalmente del Estado, a través de la “Participación en los Tributos del Estado”, que mediante fórmulas complejas, que atienden desde el criterio de la población a los servicios prestados, se determina cada año para cada Ayuntamiento.

El sistema financiero por tanto es “previsible”, pero está resultando insuficiente, siendo este problema más palpable en la actual situación de “crisis” que se vive en España, por ello más que de nuevos tributos, se habla de definir de una forma más cerrada las competencias municipales, tal como comentábamos anteriormente.

2.1.8 El desarrollo local

La idea de “**desarrollo local**”, parte de que los territorios y más concretamente las ciudades en un mundo globalizado, son un elemento esencial en la formación del conocimiento y del desarrollo sostenible. Es quizá este el concepto que se ha incorporado más recientemente a la noción de desarrollo. La idea paradigmática de esta sociedad “piensa en global, actúa en local”, se manifiesta en toda su extensión con el desarrollo local.

El desarrollo local surge como hemos dicho desde el propio territorio, a partir de sus propios recursos humanos, sociales, económicos y culturales, buscando una mejora de las condiciones de vida de su población, evitando no solo su despoblamiento, sino procurando que también sirva de polo de atracción de un desarrollo sostenible. Es un concepto dinámico de la sociedad local y de sus Ayuntamientos, se trata de tomar un papel activo a la hora de luchar contra la depresión social cuya puesta en práctica, ha tomado en los municipios españoles, un variado espectro.

El desarrollo local se ha planteado desde varios puntos de vista; así desde el planteamiento subjetivo, el desarrollo local irá dirigido a **determinados sectores sociales**, que pueden ser, tanto colectivos en peligro de exclusión social, como otros sectores que puedan tener más dificultades en incorporarse al mercado laboral: mujeres, jóvenes, parados de larga duración, o incluso colectivos como los emprendedores, por su gran capacidad de generar más desarrollo.

También se han ejecutado políticas de desarrollo enfocadas a **ciertas áreas del territorio** y dirigidas a la recuperación del tejido urbano, como sucedería en determinados barrios, que por distintas razones, se pudieran encontrar en situación de exclusión social. Estas políticas se han ejecutado principalmente a través de las Áreas de Reforma Interior, donde se ha pretendido llevar a cabo, desde la mejora de viviendas e infraestructuras de estas zonas, hasta la dinamización de su vida vecinal.

Podemos asimismo, distinguir otras políticas de desarrollo dirigidas a **distintos sectores productivos** relacionados algunas veces con la tradición cultural del municipio donde se interviene, como pudiera ser la actividad agrícola, forestal, artesanal, ocupando últimamente especial importancia el desarrollo de **“las actividades de promoción turística”**. En este sentido el turismo está presentando una gran potencialidad en el desarrollo local, porque reúne grandes ventajas, que van desde la creación de la “marca del municipio”, que es un aspecto clave para la atracción del talento, hasta la propia mejora de la “imagen de la ciudad”, tanto de su aspecto externo, limpieza, ornato y seguridad, como la del enriquecimiento del ocio y de la cultura. Esta “imagen de la ciudad”, es disfrutada por los visitantes, pero también por los propios vecinos. Además, el turismo genera un importante número de puestos de trabajo y la riqueza que ocasiona se distribuye en los distintos sectores económicos de la ciudad, lo que crea un círculo perfecto.

Otro sector, si se puede llamar así, que está tomando importancia en algunas ciudades como política de desarrollo, es el **fomento de proyectos innovadores**, o algo más hondo, el vincular la idea de ciudad a la idea de innovación. La innovación entendida como cimiento del motor del cambio e instrumento para la formación de un desarrollo sostenible, basado todo ello en la creación del conocimiento.

Quizás uno de los conceptos con el que más nos vamos a tener que familiarizar es el con el de **“Smart Cities”**, o si se quiere **“ciudades inteligentes”**, en las que la aplicación de las nuevas tecnologías, va a facilitar un mejor gobierno, provocando también un mayor desarrollo local.

En cuanto a los mecanismos más importantes para la ejecución de estas políticas públicas, podemos destacar que a partir de los años 90, España ha sido un importante receptor de **fondos europeos**, principalmente de los fondos FEDER (Fondos Europeos para el Desarrollo Regional), que han tenido como objetivo corregir los desequilibrios regionales dentro de la Unión Europea, esencialmente en aquellos territorios con estructuras preponderadamente agrícolas, o con zonas en proceso de desindustrialización, o con desempleo estructural, por lo que gran parte de las regiones de España fueron beneficiarias. Estos fondos, que fueron administrados por autoridades estatales, regionales o locales, se destinaron principalmente a financiar infraestructuras.

También ha sido valioso el **Plan URBAN**, cuyo fin era el de favorecer el desarrollo sostenible de ciudades y barrios. Los fondos del Plan URBAN supusieron para España, una forma de fortalecer su sistema de infraestructuras tanto regional como local.

Igualmente como forma de desarrollo local, junto a la ejecución de infraestructuras o mejoras de zonas urbanas, se han empleado mecanismos de **formación** a los

destinatarios, así como **transferencias económicas**, destinadas principalmente a la ayuda del emprendimiento.

Por lo que se refiere a las estructuras formadas para este fin, en un principio se partió con la creación del “**agente local de desarrollo**”, que actúa como aplicador dentro de la organización local, sin una diferenciación específica. Ahora en nuestros días nos estamos encontrando en las Entidades Locales españolas, figuras más complejas como son la creación de Entidades con otras Administraciones que pueden ser locales o regionales, Mancomunidades y Consorcios, o bien la formación de organizaciones específicas municipales como son los Institutos o Agencias, o incluso la instauración de formas de colaboración público-privada, en la que se busca la agrupación del sector público, con aquellos sectores privados de la ciudad que son los principales receptores de estas políticas.

2.1.9 Las políticas locales de igualdad en España

Las políticas locales de igualdad en España, se inician al igual que las políticas de participación, con los Ayuntamientos democráticos, fruto de la presión social, si bien estas ideas estaban ya incorporadas, con matices importantes, dentro de los idearios de los partidos democráticos.

El art. 14 de la CE reconoce el principio de igualdad de todos los españoles. Asimismo el art. 9.2 de la misma Constitución dispone que corresponde a los poderes públicos promover las condiciones para la libertad y la igualdad de los ciudadanos, instaurándose así por lo tanto una obligación de ejecutar políticas públicas para hacer efectivos derechos constitucionales como el de igualdad.

Junto a esto la LBRL como veíamos anteriormente, dispone que “*los municipios pueden realizar actividades complementarias de las propias de otras Administraciones públicas y, en particular las relativas a... la promoción de la mujer..*”.

Las primeras políticas locales de igualdad en España, surgen en los Ayuntamientos democráticos, muy relacionadas con la respuesta a las reivindicaciones presentadas por los **movimientos asociativos de mujeres** y conectadas con el compromiso de dar solución a las necesidades cotidianas de las mujeres y su entorno familiar.

Es en estos momentos, cuando surgen los primeros **centros de atención jurídica de mujeres, de planificación familiar, las primeras escuelas infantiles** (pre-escolares).

Las políticas locales de igualdad se vieron muy reforzadas a raíz de la creación del Instituto de la Mujer en 1983 (entidad del Gobierno Central). El Instituto las fomentó a través de diversos planes y ayudas económicas, ocasionando, principalmente en los municipios de más de 50.000 habitantes, la creación de las primeras Concejalías de la mujer, por lo general vinculadas a la acción social.

La UE promovió también políticas de igualdad, que se vieron recogidas en el **I Plan para la Igualdad de Oportunidades entre Hombres y Mujeres 1988-90**, siendo a partir de entonces, en el año 1990, cuando los municipios, especialmente los de gran población,

empezaron a aprobar **Políticas Específicas de Igualdad** entre mujeres y hombres, algunas veces con la colaboración de otras Administraciones o bien gestionando fondos europeos.

Junto a esta planificación de carácter general, se iniciaron planes sectoriales, principalmente enfocados a temas como la formación para la incorporación de la mujer a la vida laboral, prevención de la violencia de género, la conciliación de vida familiar con la laboral, o la participación ciudadana femenina.

En los municipios pequeños, principalmente rurales, las políticas de igualdad están muy relacionadas con la participación ciudadana. En estos municipios, dependiendo de su idiosincrasia, el papel de la mujer ha tomado un papel activo, constituyéndose éstas, en asociaciones locales, que si bien no excluyen la participación masculina, sin embargo de "facto", están formadas exclusivamente por mujeres, generando a través de las asociaciones toda clase de actividades dinamizadoras de la vida rural, y desarrollando junto a actividades culturales, deportivas y lúdicas, otras actividades propias de las políticas de igualdad. En ocasiones este **asociacionismo femenino**, se prolonga en la presentación a las elecciones locales de estos grupos ya organizados para amplificar esta actividad. No buscando este asociacionismo como fin último el desarrollo de políticas de igualdad, si bien al tomar un destacado papel las mujeres en la vida pública local, de forma natural se adoptan medidas de igualdad, casi siempre sin una programación y ejecución estructurada.

Con esto no queremos decir que este asociacionismo rural femenino se presente de forma sistemática en todos los municipios rurales españoles, pero es un fenómeno que surge en un importante número de núcleos rurales, que como decíamos depende en gran parte a la idiosincrasia del municipio.

Junto a esta auto-gestión de políticas públicas de igualdad en el ámbito rural, en otras ocasiones su planificación y desarrollo, especialmente en áreas rurales, viene de la mano de la colaboración que prestan las Diputaciones Provinciales a los municipios, elaborando políticas específicas para la mujer rural, y que muestra ciertas peculiaridades frente a las políticas dirigidas a la mujer urbana.

¿Cuál es la situación actual de las políticas de igualdad en España? Siempre es peligroso generalizar, pero vamos a intentar trazar unos grandes rasgos.

En primer lugar se puede decir que la evolución de estas políticas de igualdad no ha sido homogénea en todos los municipios, donde muchas veces el impulso de las mismas se ha debido más a la personalidad o a las características individuales de las personas que han ejercido su liderazgo, marcado por sus capacidades personales y por su facultad de implicar a toda la organización municipal, que a razones ideológicas.

En España la situación de crisis económica también está incidiendo negativamente en estas políticas, junto a la percepción social, muchas veces equivocada de que la equiparación entre hombre-mujer ya se ha logrado. Así, aunque de conformidad con las estadísticas del Instituto Nacional de Estadística, la esperanza de vida de las mujeres es mayor que la de los hombres, y también es mayor el grado de escolarización femenino,

del total de personas trabajando en el año 2009 el 44 por 100 eran mujeres, habiéndose producido un incremento de 6 puntos porcentuales desde el año 2002, donde el porcentaje era del 38 por 100 de mujeres trabajando, sin embargo el salario medio de una mujer en el año 2007, era el 25,6 por 100 más bajo que el de un hombre, situación que continúa en la actualidad.

En lo que se refiere al **Índice de Desarrollo Humano**, que mide el Producto Nacional Bruto per cápita, combinado con la esperanza de vida, desarrollo educacional y el nivel económico de vida, España en el año 2007 ocupaba la posición 15 en el ranking de 182 países de los Estados miembros de la Naciones Unidas. Respecto al **Índice de Desarrollo relativo al Género**, que mide los mismos indicadores anteriores pero atendiendo a las desigualdades en los valores alcanzados entre hombres y mujeres, España ocupa el puesto 9. Y en cuanto, al **Índice de Potenciación de Género** que proporciona una medida de la desigualdad de género en las esferas claves de la participación política, económica y poder de decisión, ocupamos el puesto 11 de 109 países. Es por lo tanto necesario resaltar que España ha mejorado en estos tres índices. (Fuente: Informes de Desarrollo Humano 2009. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo –PNUE- ONU).

Ahora bien, si estos índices muestran una evolución favorable hacia la igualdad de género, sin embargo los problemas continúan y aún no se ha conseguido la anhelada igualdad. En concreto en la sociedad española sigue siendo muy preocupante la **violencia de género**, así en el año 2011, cada día, se han presentado en España más de 365 denuncias. Todo ello a pesar de haberse dictado la **Ley Orgánica 1/2004** de 28 de diciembre de medidas de protección integral contra la violencia de género y haberse establecido medidas preventivas y otras dirigidas a proporcionar asesoramiento jurídico a las víctimas, además de la determinación de pautas judiciales y policiales en estos casos.

Por otra parte se mantiene dentro de algunos sectores sociales, incluso entre los jóvenes, una cultura que considera “normal” las desigualdades de género y la posición de sometimiento y sumisión de la mujer ante al hombre.

2.1.10 Conclusiones

No queremos terminar este recorrido sobre los principales hitos del sistema de descentralización española, desde una visión municipalista, sin formular las siguientes conclusiones:

- España es un país fuertemente descentralizado, descentralización de carácter político, si bien pertenece a su vez a una organización supranacional como es la Unión Europea.
- La descentralización se ha producido principalmente por medio de transferencias de competencias del Estado a las Comunidades Autónomas.
- El nivel de competencias y servicios atribuidos a los municipios es muy alto, pero no se ha correspondido con el nivel de ingresos municipales, lo que ha producido un mal crónico: la crisis de las haciendas locales, agravado con la actual situación económica española.

- En los primeros 25 años de Ayuntamientos democráticos la participación ciudadana, que es un motor clave de la legitimidad democrática de la gestión local, se ha basado principalmente en la participación asociativa. La implantación de las TIC abre una nueva forma de gestión que se perfecciona con la idea de gobiernos locales abiertos, que se sustenta en la idea de participación, colaboración y transparencia.
- Los municipios españoles gozan de una gran fuerza institucional, debido a su legitimidad democrática y a su eficacia en la prestación de servicios, debido en gran parte a la objetividad de los empleados públicos. Pero la sociedad está demandando la implantación de sistemas que evalúen tal eficacia.
- Casi el 50 por 100 de la financiación local se obtiene a través de tributos propios, el resto principalmente proviene de la participación de los tributos del Estado.
- Se ha incorporado en la vida local la idea de promoción del desarrollo desde el propio territorio, a partir de sus propios recursos humanos, económicos y culturales, buscando una mejora de las condiciones de vida de su población, que no solo evite su despoblamiento, sino que también sirva de polo de atracción de un desarrollo sostenible.
- Las políticas locales de igualdad, han supuesto un importante motor para lograr la igualdad de géneros, ocupando España un destacado lugar en el ranking mundial de obtención de la paridad hombre-mujer, lo que no quiere decir que no existan todavía sustanciales dificultades para la equiparación, percibiéndose, quizás debido a la severidad de la crisis económica, una pérdida de su impulso.

2.2 LA DESCENTRALIZACIÓN EN EL PERÚ

2.2.1 Percepciones y avances de la descentralización en la Cuenca del Río Yauyos-Cañete

Por muchos años el Perú –los gobierno de turno– ha practicado una forma de gobierno centralista, lo que quiere decir que no se dio facultades a los mismos pueblos para administrar o gestionar su propio desarrollo, por lo que es lógico que en sus etapas iniciales de este nuevo proceso de descentralización se hayan omitido muchos elementos que en otras circunstancias ya hubiera colocado al Perú en otro rumbo.

La descentralización en nuestro país es relativamente nueva, teniendo sus inicios en este nuevo milenio, para ser exactos en el 2002 con la conformación de las regiones y elección de autoridades para los gobiernos regionales asignándoles funciones y competencias iniciales e incrementando mayores recursos a los gobiernos locales⁵; esta primera experiencia ha obligado a corregir algunos “errores” en la que el propio Estado a través de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) y comisiones del Congreso de la República se vieron comprometidos para tener un gobierno que esté mucho más cerca de la población y que esta sienta que el proceso de descentralización es positivo.

⁵ Los gobiernos locales se denominan municipalidades, y pueden ser provinciales y distritales.

Sin duda el proceso de descentralización aun siendo un proceso complejo puede calificarse como una de las agendas más importantes de la llamada Reforma del Estado, requiriendo por tanto el compromiso y un rediseño de actitudes de los tres niveles de gobierno⁶, hasta hoy estas han ido encaminándose muy lentamente, primero porque el Estado (gobierno nacional) no ha transferido oportuna ni acertadamente las funciones ni los recursos para que los gobiernos regionales y locales puedan ser partícipes eficientes de este proceso, por otro lado es duro admitir que muchos de estos (gobiernos regionales y locales) no poseen la capacidad técnica de poder administrar tantas funciones y recursos tal como exige la agenda del proceso de descentralización.

También es bueno mencionar que este proceso ha generado de manera distorsionada una crisis social, tanto por los conflictos así como por las inequidades en la distribución de recursos que no permiten desarrollarse a los pueblos de manera integral y sostenible.

Existe también una gran debilidad en los espacios de participación ciudadana, por un lado por la débil organización que existe en los miembros de la sociedad civil debido quizá a una falta de orientación, fortalecimiento de capacidades o de difusión de normas y disposiciones que facultan a la población a ser copartícipes de su propio desarrollo, sin embargo es determinante todavía la resistencia de algunas autoridades a trabajar de manera coordinada y concertada con su población, lo que dificultaría llegar a una verdadera descentralización y convirtiéndose en un gobierno localista o microregional permitiendo la fragmentación que imposibilita un verdadero desarrollo.

La irreal planificación estratégica en los gobiernos regionales que en sus instrumentos de planificación como el Plan de Desarrollo Concertado Regional (PDCR) no reflejan un diagnóstico real de su territorio no permitiendo una intervención de acuerdo a las necesidades y problemáticas de la población; asimismo la falta de planificación en los gobiernos locales, lo que se traduce en que muchos de estos no cuentan con un Plan de Desarrollo Concertado, debido a la lenta implementación del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico con el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) quienes recién en el 2011 ponen a disposición un Plan Nacional⁷ que a opinión de analistas y especialistas debe ser puesto a consideración de los gobiernos regionales y locales, teniendo en cuenta que la planificación de nuestro país debió darse de abajo hacia arriba -es decir desde lo local a lo nacional- y no al revés.

Considerando que la descentralización se da bajo la tendencia que los niveles descentralizados llegarían a solucionar la problemática local porque conocen de sus necesidades, los órganos descentralizados deberían acreditar capacidades y demostrar buen desempeño en lo ya transferido, lo que garantizaría la eficiencia en el desempeño

⁶ Tres niveles de gobierno (Nacional, Regional y Local)

⁷ Plan Bicentenario "El Perú hacia el 2021"

de programas y funciones que les concede el Estado, podemos sin embargo hacer un análisis concienzudo de lo ya avanzado en la Cuenca del Río Yauyos-Cañete.

En cuanto a la **REFORMA INSTITUCIONAL PARA UNA GESTIÓN DESCENTRALIZADA**, el Estado ha implementado la Ley de Bases de la Descentralización (LBD) permitiendo a los gobiernos regionales y locales lineamientos básicos de descentralización como la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales (LOGR) y la nueva Ley Orgánica de Municipalidades (LOM), así como la transferencia de funciones y competencias, como la transferencia del Programa de Complementación Alimentaria – programa social– en este caso a las Municipalidad Provincial de Yauyos y Cañete, aun cuando estos no son transferidos con los respectivos recursos humanos y financieros. Así como la reciente aprobación adecuación y conformación de Comisiones Intergubernamentales en los Ministerios con funciones compartidas.

Sin embargo existe una agenda pendiente como es la delimitación de funciones entre los niveles de gobierno nacional, regional y local; asimismo la transferencia de mayores recursos para la correcta administración de los programas ya transferidos a los gobiernos locales provinciales e implementar mecanismo para atender los requerimientos de fortalecimiento de capacidades y asistencia técnica a los gobiernos descentralizados.

En lo que corresponde a la **CONDUCCIÓN DEL PROCESO, ARTICULACIÓN Y COORDINACIÓN PARA LA GESTIÓN DESCENTRALIZADA**, se implementó inicialmente el Consejo Nacional de Descentralización (CND) que posteriormente se convirtiera en la Secretaría de Descentralización (SD) adscrita a la PCM encargándose de articular y coordinar acciones de descentralización entre los diferentes niveles de gobierno, se creó la Asamblea Nacional de Gobiernos Regionales (ANGR) con el objetivo de contribuir al fortalecimiento del proceso de descentralización, y la implementación del Consejo de Coordinación Intergubernamental (CCI)⁸ donde interactúan los diferentes niveles de gobierno, a nivel regional existen los Consejo de Coordinación Regional (CCR) y a nivel local se viene implementando los Consejos de Coordinación Local (CCL) como mecanismo de control ciudadano.

Por ello es necesario la institucionalización de espacios de articulación intergubernamental para la toma de decisiones conjuntas por parte de los tres niveles de gobierno es un elemento esencial para el fortalecimiento del proceso de descentralización y, también, para la gestión descentralizada de las funciones estatales. Y la necesidad de

⁸ El CCI fue creado por la LOPE y se encuentra conformado por el Gobierno Nacional, los gobiernos regionales y una representación de los gobiernos locales, constituyéndose en un espacio de articulación interinstitucional de articulación de los tres niveles de gobierno.

fortalecer a los CCR y CCL para que sean verdaderos promotores de desarrollo, así como afianzar una mayor representación de autoridades locales ante el CCI⁹.

Mientras que en el tema de **FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES PARA LA GESTIÓN DESCENTRALIZADA**, en el gobierno regional y en los gobiernos locales se puede notar un alto porcentaje de personal poco motivado y con escasa capacitación en temas como Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), Sistema de Presupuesto Público, Presupuesto por Resultados (PpR), Plan de Incentivos y Plan de Modernización Municipal, notándose más bien la intervención de organismo privados o de Cooperación Técnica Internacional quienes facilitan el acceso a capacitaciones en muchos gobiernos locales; sin embargo existen múltiples disposiciones que bien aplicados favorecerían enormemente a conducir de mejor manera el proceso; entre lo que se puede destacar están SERVIR como rector del Sistema de Recursos Humanos del Estado, la conformación del Cuerpo de Gerentes Públicos y la implementación del Plan Nacional de Desarrollo de Capacidades y Gestión Descentralizada de los Gobiernos Regionales y Locales.

Por lo tanto sería bueno revisar las políticas de recursos humanos que se han implementado (gerentes públicos, diagnósticos de conocimientos, etc.), adecuándolas a la lógica de un sistema que sea funcional a la gestión descentralizada¹⁰ e implementando programas y planes de fortalecimiento de capacidades con el apoyo de la cooperación internacional que apoyan este tipo de iniciativas; también sería necesario crear conciencia en autoridades electas a no demandar gasto de recursos públicos en el cambio de recurso humano capacitado y con experiencia agudizando a la falta de continuidad de planes encaminados en un determinado gobierno.

En el aspecto del **FINANCIAMIENTO PARA LA GESTIÓN DESCENTRALIZADA Y DESCENTRALIZACIÓN FISCAL** se ha logrado el incremento de recursos financieros a los gobiernos regionales y locales, la implementación del Presupuesto por Resultados, la implementación del Programa de Modernización Municipal (PMM) y Plan de Incentivos (PI) a la gestión municipal que exige al cumplimiento de metas, sin embargo se puede apreciar que hay una mala redistribución de recursos sobre todo los generados por la explotación minera como el Canon que no permite el desarrollo integral como país.

Existe la necesidad de implementar mecanismos de responsabilidad de gastos en los diferentes niveles de gobierno.

En lo que respecta a la **REGIONALIZACIÓN Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL**, es donde al parecer la Cuenca Yauyos - Cañete es donde menos ha avanzado, pese a algunos intentos se frustró la creación de mancomunidades municipales que ofrecía

⁹ Actualmente son dos Alcaldes de la Cuenca integrantes de este importante organismo (CCI), El Alcalde Provincial de Yauyos y la Alcaldesa de la Municipalidad Distrital de Nuevo Imperial - Cañete

¹⁰ Extraído de "Proceso de Descentralización, Balance y Agenda a Julio de 2011"

incentivos para poder desarrollarse de manera integral, de la misma forma ninguna de las 2 provincias cuentan con una demarcación territorial, en el ámbito nacional se frustró la conformación de las llamadas “macro regiones” que incluso ofrecían incentivos para la integración de regiones, sin embargo con la dación de la Ley N° 29768, Ley de la Mancomunidad Regional se vienen adecuando varias mancomunidades regionales.

La diversas iniciativas frustradas puede deberse al egoísmo y al interés de políticos, quienes no quieren compartir las potencialidades naturales de su jurisdicción, por lo que es necesario la implementación de un Plan Nacional de Regionalización, en cuanto a la Cuenca Yauyos-Cañete es necesario la implementación de Planes de Desarrollo Territorial que les permita optimizar y aprovechar sus recursos con eficiencia no dando lugar a la atomización ni el desorden.

Sería entonces provechoso una revisión a la transferencia de recursos a los gobiernos regionales y locales, sobre todo teniendo en cuenta que hay de los que reciben un alto monto y quienes reciben ínfimos presupuestos que muchas veces nos les permite siquiera con coberturar los servicios básicos, en todo caso diseñar políticas que establezcan mecanismos compensatorios a través del FONCOMUN para las municipalidades rurales que reciben beneficios de canon y regalías mineras mínimas.

En países como el Perú, en el cual aún no se ha concluido el proceso de descentralización, es necesario realizar una serie de modificaciones en los mecanismos de financiamiento existentes, con el objetivo de que los gobiernos regionales y locales cuenten con recursos de acuerdo a sus necesidades, las cuales se estimen bajo criterios y estimaciones técnicas.

En ese sentido, es válido continuar con un sistema de transferencias, que considere la coparticipación técnica de los gobiernos descentralizados en su definición a fin de canalizar la asignación de recursos hacia la ejecución de planes consolidados de inversión que puedan complementarse con lo directamente recaudado¹¹.

En el ámbito de **DEMOCRACIA REPRESENTATIVA Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA**, como dijéramos en la parte introductoria existe una gran debilidad en lo que respecta a la participación ciudadana, pese a la intervención de proyectos de la CTI se puede todavía apreciar la falta de voluntad política o resistencia de autoridades por ejemplo a rendir cuentas, haciéndolo de manera no apropiada o simplemente evadiendo a tal responsabilidad; los espacios de participación ciudadana como la elaboración y formulación de los presupuestos participativos se han logrado afianzar, sin embargo todavía existe la débil participación de la población algunas veces por la falta de organización y en otras por desconfianza y falta de costumbre generada en años anteriores; asimismo se han venido presentando las coyunturas para elaborar Planes de

¹¹ Proceso de Descentralización 2009 DPS Graphics E.I.R.L. - USAID/ProDescentralización

Desarrollo Concertados a nivel distrital, pero que son poco aceptados por sus autoridades y/o funcionarios debido a la escasa capacitación que hayan recibido para articular este tipo de instrumentos de gestión a sus planes de gobierno o a los ofrecimientos “políticos”.

Por lo que es verdaderamente necesario la implementación de normas que tenga en cuenta la diversidad de contextos sociales en los que van a implementarse, así como las diferentes competencias, funciones y demás características de los gobiernos regionales y locales¹² estableciendo incentivos a las poblaciones tradicionalmente excluidas, como por ejemplo las mujeres, las comunidades campesinas y nativas para promover su participación en los espacios de concertación, así como incorporar normas que exijan a los gobiernos regionales y locales al tipo de información que deberán difundir de manera obligatoria en los procesos de rendición de cuentas; mejorar el déficit de legitimidad democrática a través de reformas correspondientes, porque en muchas ocasiones se condicionan negativamente a las prácticas democráticas, como el caso de los procesos de revocatoria que se promueven en los distritos de la Cuenca, en muchas oportunidades sin sustentos técnicos ni acorde a los intereses comunes de la población.

Flexibilizar las condiciones de acceso de las organizaciones de la sociedad civil a los Consejos de Coordinación Regional y Local. Fortalecer los procesos de Presupuesto Participativo articulándolo a los Planes de Desarrollo Concertado, teniendo en cuenta que este último es un importante instrumento de gestión y planificación a largo plazo, donde la población colabora en su formulación y validación.

En cuanto al **DESARROLLO ECONÓMICO DESCENTRALIZADO** en la Cuenca existen municipios que cuentan con Oficinas de Proyectos de Inversión (OPI) que tienen la facultad de poder viabilizar proyectos de inversión que les permita autogenerar recursos, asimismo el gobierno regional y locales tienen como propósito la generación de desarrollo económico con un rol de promoción del desarrollo sostenible, asimismo se ha implementado la ley de inversión pública regional y local con participación de las empresas privadas y la ley de promoción para el desarrollo de actividades productivas en zonas altoandinas.

Sería mejor si los gobiernos regionales puedan ser autónomos en la aprobación de sus proyectos de inversión del alcance regional sea cual fuera el monto, cumpliendo con las normas técnicas del SNIP y dando cuenta a éste. El SNIP debe orientarse a fortalecer las capacidades técnicas de los gobiernos regionales y locales, brindar asistencia técnica, supervisar y evaluar la inversión pública.

Es importante que los actores económicos del territorio se sientan identificados con el proceso de descentralización, como un medio para el desarrollo de sus actividades. Por ello, es necesario que los gobiernos regionales y locales orienten sus políticas hacia el

¹² USAID/Perú ProDescentralización

fortalecimiento del rol de estos actores con el fin de contar con aliados estratégicos en este campo¹³.

En la propuesta de **IGUALDAD DE GÉNERO EN LA AGENDA DE LA DESCENTRALIZACIÓN**, es muy cierto que este nuevo proceso de reforma del Estado brinda facultades a los gobiernos regionales y locales la responsabilidad en el diseño y en la gestión de políticas y servicios que influyen directamente en la construcción de la igualdad de género; adicionalmente, la transferencia de responsabilidades les ha asignado la prestación directa de los servicios de salud, educación y de protección social a la población¹⁴. A través de la prestación de estos servicios, los gobiernos descentralizados se ven directamente involucrados en la atención y solución de los principales problemas que afectan a los derechos de las mujeres y obstaculizan la igualdad de género, tanto en las provincias de Cañete y Yauyos vienen funcionando organismos descentralizados que velan por la preservación de derechos de la mujer como es el Centro de Emergencia Mujer (CEM) que próximamente deben ser transferidas su administración a los gobiernos locales provinciales.

Haciendo un breve análisis, se pudo apreciar del aumento de la participación de las mujeres en los espacios de participación ciudadana, sin embargo hay todavía un prejuicio que podría irse descartando en la medida que las propias autoridades confluyan en promover su participación para contribuir al desarrollo no solo local sino también a nivel familiar, como pieza importante de nuestra sociedad.

Y por último en el tema de **DESCENTRALIZACIÓN Y GESTIÓN DE LOS CONFLICTOS SOCIALES**, en la Cuenca del Río Yauyos - Cañete los gobiernos descentralizados carecen de instrumentos legales que les permita manejar los conflictos, así como también es conocido que el territorio es considerado con gran potencial minero e hídrico, lo que podría generar en conflictos entre la población y posibles inversionistas, por ello es necesario trabajar sobre el impacto de inversiones que tienen componentes de remediación ambiental significativos, la difusión de buenas prácticas de manejo ambiental e implementar mecanismos adecuados de regulación de los efectos de actividades como la minería o la sobreexplotación del agua.

Sin duda el proceso de descentralización exige la participación de todos los sectores para que sus resultados sean asequibles en el tiempo más corto posible, para ello la Cuenca del Río Yauyos - Cañete demanda la intervención más activa de los Ministerios, Gobierno Regional, Gobiernos Locales, Partidos y Movimientos Políticos, Asociaciones de Gobiernos Locales como la Asociación de Municipalidades del Perú (AMPE), Red de Municipalidades del Perú (REMURPE), entre otros, además de los actores de la Sociedad Civil para formular, planificar y establecer mecanismos de identificar aspectos

¹³ USAID/Perú Pro Descentralización

¹⁴ USAID/Perú Pro Descentralización

críticos y generar propuestas destinadas a mejorar la gestión descentralizada y fortalecer el proceso de descentralización; así como para contribuir al fortalecimiento institucional de los gobiernos descentralizados a través de acciones de capacitación, asistencia técnica y traslado de información oportuno a los gobiernos regionales y locales.

La descentralización, no solo debe convertirse en la transferencia de poderes, funciones y competencias a gobiernos subnacionales, sino a que tengamos autoridades –ceranos a la población- capacitados para satisfacer las demandas de su población, este proceso debe tener una visión a mediano plazo aunque estos 10 años iniciales hayan servido para afianzar participaciones políticas y sociales, su complejidad hace que sigamos teniendo esperanzas de contar con un mecanismo de coparticipación, con una democracia no solo representativa sino también participativa.

Para ello también es necesario la legitimización de nuestros representantes, a través del voto de confianza que deben tener nuestras autoridades, siendo crucial que estos sean transparentes, buenos gestores y capacitados a entender las políticas de Estado; para ello también hay que llamar a una verdadera reflexión de la población y puedan intervenir con una participación activa en los espacios de gestión local participativa, a través de la formulación de propuestas concretas y viables¹⁵.

También es función de la población vigilar el proceso de descentralización, y en particular de la gestión descentralizada de servicios, presupuesto participativo, presupuesto por resultados y promoción de desarrollo económico.

Según los términos de descentralización, los gobiernos locales son considerados canales inmediatos de participación vecinal en los asuntos públicos porque son el nivel más cercano a la población. Deben promover la participación ciudadana y realizar rendición de cuentas. Institucionalizan y gestionan con autonomía los intereses propios de las colectividades, y promueven el desarrollo local.

Como conclusión; se puede decir que en materia de descentralización las provincias de Yauyos y Cañete han tenido hasta el momento el mismo tratamiento –por lo menos eso se nota en la Cuenca– ambas Municipalidad Provinciales cuentan con la transferencia de algunos programas sociales y a la espera de otros que deberían hacerlo en el transcurso de este año 2012, sin embargo si existe un margen enorme en lo que a presupuesto se trata, la asignación que recibe la provincia de Yauyos, teniendo en cuenta a sus 33 distritos es inferior a la de Cañete con solo 16 distritos a lo que se suma el nivel de recaudación que tiene Cañete para poder invertir en proyectos de gran envergadura y con mucho más impacto para la población.

Por otro lado ambas provincias demandarían la atención en fortalecimiento de capacidades de su instituciones descentralizadas, ya que el hecho de asumir nuevas

¹⁵ Contexto Institucional y Agenda Crítica 2009 - USAID/Pro Descentralización.

funciones obliga a que sus recursos humanos cuenten con todas las habilidades para manejarlos de manera eficaz; y no solo para los que dirigen un organismo descentralizado sino también para la población a través de sus organizaciones, porque consideramos que es necesario la formación de nuevos líderes que estén preparados para mantener la presencia de un estado descentralizado y democrático, y consecuentemente:

- Mejorar la calidad de las decisiones públicas y de los servicios.
- Incrementar la eficacia de la gestión pública.
- Reducir los costos asociados a la gestión pública.
- Vigilar la adecuada utilización de los fondos públicos.
- Establecer nuevos vínculos entre la sociedad y el Estado.

TERCERA PARTE: EL PROYECTO – ASPECTOS DE SU MANEJO

3.1 Estrategias

Planear y ejecutar las actividades, demandó tomar en cuenta el estado de conocimiento de los pobladores sobre participación ciudadana y desarrollo local (que fueron los grandes temas en que se movió el proyecto) y la forma que adopta estos entendimientos.

Un aspecto importante es que las nociones de participación ciudadana y desarrollo local son puestas en práctica de acuerdo a parámetros locales, es así que hay un gran involucramiento y dinamismos al interior de las organizaciones locales y hay un fuerte involucramiento en las faenas comunales. El entendimiento de estas nociones tal como se manejan en un contexto más amplio como el nacional y por el Estado, es muy genérico. Transmitir esta información con más detalles significó adaptar esta información al entendimiento local, plasmarla en diferentes materiales de transmisión de información (diapositivas, papelografos, manuales), presentarlos, explicarlos con mayor detalle, relacionándolo con aspectos de la vida local, propiciando un intercambio de opiniones entre los asistentes.

La forma que adopta estos temas en una parte de la población se manifiesta en el hecho de considerarse como los “sujetos del desarrollo”, es decir, entienden que el Estado debe entregarles recursos para satisfacer sus necesidades, esto sale a la luz cuando indican por ejemplo, *“el alcalde ya verá lo que hace”*, *“el Estado debe entregar lo que necesita la gente”*, influir en el cambio de esta mentalidad y formar la actitud de “sujetos para el desarrollo”, en el sentido de incluirse en los procesos de desarrollo, implicó que los ejecutores del proyecto entreguen mensajes de sensibilización constantes durante las diferentes actividades del proyecto y en espacios adecuados.

La vida diaria en las zonas de intervención está llena de diversas actividades: trabajo en sus actividades productivas (que les demanda una dedicación de muchas horas al día y por todos los días), reuniones comunales, con sus organizaciones, con instituciones, atención de la familia, salidas de viaje a diferentes localidades. Teniendo en cuenta estas ocupaciones, se programaron las actividades en los horarios y días sugeridos por los involucrados e intentando que su ejecución sea consecutiva en los diferentes distritos de intervención.

El valor atribuido por los involucrados a las actividades del proyecto es mayor cuando se nota la presencia del alcalde, por este motivo, se influyó en estas autoridades para que dispongan de un tiempo y participen de las actividades, cosa que se logró en gran parte de los distritos.

Involucrar como parte del personal del proyecto a personas reconocidas públicamente en las diferentes zonas de intervención, fue uno de los aspectos importantes que incentivo la participación de la población en las diversas actividades.

Mantener informado a la población en general y a los involucrados en el proyecto fue un aspecto importante, para lograr esto, se diseñó un blog – spot, donde se colocó fotos y datos relacionados a las actividades del proyecto y otros que tenían relación con este.

3.2 Metodología

Los procesos metodológicos empleados, debe tener en cuenta las características de la población y la naturaleza de la actividad.

Diversa información sobre metodología utilizada en proyectos, da cuenta de mayores logros apelando a metodologías participativas donde los participantes tienen decisión sobre los procesos de determinadas acciones, por esta razón, se utilizó la mencionada metodología para ejecutar las diversas actividades del proyecto.

Por otro lado, el carácter de los diversos temas sobre participación ciudadana y desarrollo local fueron cualitativos, mientras que otros exigieron de la puesta en práctica de los conocimientos entregados. Para el caso de la información cualitativa, se diseñó la siguiente estructura metodológica.

- Charla motivacional.
- Exposiciones de los temas.
- Espacio para el receso.
- Espacio de polémica (donde los participantes expusieron sus puntos de vista del tema, se debatió sobre lo dicho y se establecieron acuerdos).
- Establecimiento de acuerdos y compromisos.

Para el caso de las actividades que involucraron la acción de las personas, se diseñó lo siguiente.

- Exposición del tema.
- Ejecución conjunta de la actividad.
- Seguimiento.
- Evaluación.

Estas estructuras metodológicas, se tuvieron que ajustar a los tiempos y a las características de los participantes.

3.3 Paradigmas

La ejecución del proyecto se guió por la importancia que tiene la participación ciudadana en los procesos de desarrollo local, se considera que la intervención de la población organizada y la calidad de este involucramiento tienen repercusión en la condición del desarrollo. Contar con ciudadanos metidos en los procesos de desarrollo mejora la

calidad de vida de una localidad. Así mismo, se considera que gestionar el desarrollo implica tener una visión amplia de este proceso, es decir, trascender de lo local a espacios más amplios, que permitan contar con una mayor amplitud de recursos materiales y humanos.

Tradicionalmente, la visión del desarrollo se ha enfocado en el ámbito local, donde se usaban recursos de una determinada área y otros se gestionaban para ser utilizados dentro de lo local. Los involucrados en estos procesos eran los que se desarrollaban dentro de este ámbito. Esta forma de concebir el desarrollo está dando paso a una concepción que involucra a varios espacios locales con una responsabilidad ampliada a los habitantes de estos lugares.

Los modelos de desarrollo que se percibe en los diferentes involucrados en el proyecto, da cuenta de una concepción del desarrollo dentro de los límites locales, donde se usa recursos materiales y humanos para mejorar la calidad de vida de los pobladores. Estos paradigmas de desarrollo local, no encajaban con la naturaleza del proyecto que es a nivel de cuenca, ni con los nuevos modelos de desarrollo que están surgiendo y tomando fuerza. Frente a esto, los ejecutores del proyecto, resaltaron este modelo más amplio de desarrollo en los diferentes espacios de reunión con la población y con las autoridades. En momentos donde se tuvo que proponer ideas de proyectos de desarrollo como por ejemplo en los planes de desarrollo concertado y en los espacios del presupuesto participativo, se indujo a que los participantes identifiquen una necesidad común a su distrito y a los distritos aledaños y propongan un proyecto interdistritales.

Cambiar estos modelos impregnados en la conciencia demanda muchos años, sin embargo, en parte de los involucrados en el proyecto se manifiesta esa predisposición y parte de los alcaldes ejecutan acciones de desarrollo formando mancomunidades.

CUARTA PARTE: EL PROYECTO – ASPECTOS OPERATIVOS

4.1 EL PROYECTO DENTRO DEL CONTEXTO DESCENTRALIZADO

El Perú se encuentra en un proceso de reforma estatal y de descentralización. Se han formado nuevos sectores como el de medio ambiente, los de inclusión social, se han adecuado leyes y creado otras con la finalidad de permitir la reforma del Estado dentro de un ambiente de democracia.

La descentralización es otro camino que es necesario para los procesos de reforma estatal. El recorrido descentralista comienza a fines de los años 80, su proceso no fue el ideal, sin embargo, marcó un hito en la historia estatal. En los años 90 se dio paso a una forma de gobierno centralista, donde se quitó diversas prerrogativas a los gobiernos municipales para ser administradas por el gobierno central, se creó organismos que permitían un trato más directo con la población, este tipo de relación se volvió perversa para los ciudadanos al asumir formas de clientelaje político. Sucintamente, Carlos Casa Tragodara, del CIES de la Universidad del Pacífico describe este proceso, diciendo, *“el proceso de descentralización en el Perú fue resultado de una decisión política luego de una década de políticas centralistas en la cual se fueron eliminando una serie de prerrogativas a las municipalidades, siendo éstas asumidas por el gobierno central el cual fue creando una serie de entidades que se encargaban de brindar este tipo de servicios. A su vez, se fueron creando otras dependencias; muchas de las cuales tomaron la forma de organismos públicos descentralizados, que se encargaron de las políticas sociales estableciendo así un contacto directo con la población y que en algunos casos implicaron el desarrollo de una relación de clientelismo político entre la población y el Estado. Todo esto minimizó el rol de las municipalidades las cuales fueron perdiendo peso en la escena nacional”*¹⁶.

El tema de la descentralización volvió a la agenda política nacional cuando en el año 2001, se discutió la Reforma de la Constitución en su Capítulo XIV la que se refiere al proceso de descentralización. Desde entonces, hasta el momento se ha recorrido un importante camino donde se han desarrollado experiencias positivas y negativas que evidentemente, son parte del proceso.

Una de las experiencias descentralistas que se vivió hasta el año pasado, fue la municipalización de la educación, que se frustró por cuestionamientos a su proceso y por malas interpretaciones que se tuvo.

El tema de la descentralización del momento, se centra en la transferencia de programas sobre todo sociales a los gobiernos municipales. Mientras que para unos, significa una gran oportunidad para mejorar la provisión de estos servicios ya que serían administrados por un nivel estatal más cercano a la población, otros interpretan que su puesta en el

¹⁶ “Avances y Perspectivas del proceso de Descentralización en el Perú”, Carlos Casas Tragodara, Universidad del Pacífico – CIES. <http://cies.org.pe/files/BA/ba3.pdf>

escenario político nacional constituye un tema atenuante de críticas de sectores políticos y de sectores de la ciudadanía, la base de estas críticas está en lo largo que se está haciendo este proceso sin tener resultados concretos.

En el escenario descentralista nacional, los municipios son los actores centrales, ya que a ellos se les transferirá los diversos programas. Teniendo en cuenta que este nivel de gobierno es el más cercano a la población y es juntamente con este actor local del desarrollo con quienes se deciden procesos destinados a mejorar la calidad de vida, es necesario que los ciudadanos tengan la capacidad suficiente para intervenir en el proceso de descentralización desde la parte que les corresponde y bajo los procedimientos adecuados.

Contando con este aspecto importante, el proyecto “Cuenca del Río Cañete en Desarrollo” asume parte de la responsabilidad dentro de los procesos de descentralización, fortaleciendo y desarrollando capacidades de autoridades y funcionarios y en la población de su ámbito de intervención, de tal forma que el proceso descentralista en el ámbito local sea más llevadero para los municipios y la ciudadanía.

Un hecho importante en el proceso de desarrollo y descentralización, es la legitimidad que se otorgue al municipio, aspecto que el proyecto apoyo en fortalecer, poniendo a la municipalidad como actor central de la ejecución de las actividades, se considera que *“los municipios tienen claras ventajas comparativas para intervenir en los procesos de descentralización del Estado, mejor aún, aparece como el sujeto natural del proceso, por ser... el nivel más descentralizado del Estado, el más penetrado por la sociedad civil el más accesible a los gobernantes, el más directamente ligado a la vida cotidiana de las masas populares”*¹⁷.

4.2 DESCRIPCIÓN DE LA EJECUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROYECTO

Sucintamente, estos son algunos de los datos importantes de la ejecución de cada una de las actividades:

Actividad 1.1. Programa de capacitación en elaboración de proyectos dirigido a líderes y técnicos de las organizaciones: Se realizaron durante los primeros meses de ejecución del proyecto, que coincidió con el último año de la anterior gestión de gobierno municipal (2010). Los temas giraron en torno a planes de desarrollo concertado, control y vigilancia ciudadana y desarrollo económico que fueron brindados al público en general a través de 2 talleres por cada distrito de intervención. De estas primeras actividades, se recuerda solo ciertos rasgos.

Actividad 1.2. Elaboración de iniciativas, planes y propuestas de desarrollo local: Consistió en capacitaciones sobre elaboración de ficha de proyectos donde las organizaciones sociales y productivas luego de llenarlas con datos sobre una necesidad identificada, lo presenten al concurso de financiamiento de pequeños proyectos que es

¹⁷“El municipio como agente dinamizador del desarrollo económico y social”. Pedro Antonio Martín Pérez. Publicado en Actualidad Administrativa nro. 27 año 1997.

parte de la actividad 1.3. Fondo de promoción del desarrollo social y económico. Un aspecto importante para facilitar la comprensión del llenado de las fichas por las organizaciones fue el diseño y uso de fichas didácticas de proyecto con información clara y adecuada sobre la forma en que se debe llenar cada parte de las mencionadas fichas (nombre del proyecto, descripción del problema, objetivos, actividades, presupuesto).

Previamente a los talleres de la presente actividad, se presentaba información motivadora sobre experiencias exitosas de desarrollo local, la que suscito una mayor expectativa fue un video relacionado a la Granja Porcón de Cajamarca.

Actividad 1.3. Fondo de promoción del desarrollo social y económico: Como un segundo paso de la elaboración de iniciativas, planes y propuestas de desarrollo local (actividad 1.2), fue la presente actividad, que consistió en el financiamiento de las propuestas de proyectos que fueron elegidas luego de someterlas a una evaluación e identificar a las fichas ganadoras, los recursos para financiarlas, provinieron de fondos del proyecto destinados a este concurso y de fondos de algunas municipalidades. Entre los pequeños proyectos que resultaron ganadores, se tuvieron los productivos (crianza de animales menores, transformación de productos lácteos, cultivo de palta, entre otros) y los sociales (implementación de comedores escolares y populares). La participación de las organizaciones en esta actividad tuvo ciertos requisitos, entre ellos, que las organizaciones se encuentren formalizadas ya sea por la municipalidad o por Registros Públicos, que aporten un cofinanciamiento ya sea en dinero o en mano de obra, se les informó que el financiamiento de estas iniciativas de proyectos se iba a realizar entregándoles los materiales que habían considerado en su ficha de proyecto hasta que se cubra el monto de dinero que se le asignó. Estos parámetros se ajustaron a los requisitos exigidos por otras instituciones, lo que permitió que una parte de los pequeños proyectos ejecutados tengan continuidad financiados por estas otras instituciones.

Actividad 1.4. Asesoramiento en la implementación de iniciativas de desarrollo: Para incrementar las posibilidades de éxito de los pequeños proyectos financiados, se implementó el seguimiento y asesoramiento técnico a estas iniciativas de desarrollo que partieron de las organizaciones.

Actividad 1.5. Programa de formación de líderes en gestión pública e incidencia: Ampliando los temas de los talleres que se consideraron en la actividad 1.1, teniendo en cuenta los hechos que iban tomando fuerza dentro de la nueva forma de gestión estatal, se desarrollaron talleres con temas como el presupuesto participativo por resultados. La presente actividad se caracterizó por su flexibilidad sin perder su enfoque, esto permitió intervenir conduciendo procesos del presupuesto participativo con enfoque por resultados.

Actividad 2.1. Fortalecimiento del Comité Provincial de Reconstrucción y Desarrollo de la Provincia de Yauyos: A raíz del sismo de agosto del 2007, se formó el Comité Provincial de Reconstrucción que tuvo como objetivo identificar, gestionar y conseguir financiamiento a proyectos que apoyen en la reconstrucción de la provincia. En el proyecto se incluyó la presente actividad con la finalidad de apoyar su gestión, sin

embargo, para el momento de ejecución del proyecto, el comité cumplió con su objetivo, por lo que su trabajo se encontraba diluyéndose.

Actividad 2.2. Creación de los comités distritales de desarrollo: Fueron formados en cada distrito de intervención del proyecto durante los talleres de la actividad 1.1, la finalidad de estos comités fue la de funcionar como espacios de concertación entre autoridades y sociedad civil, se estableció que la presidencia recayera en el alcalde distrital, el número de integrantes era relativo y fue decidido por los participantes de los talleres. Por la naturaleza de estos comités, muchos de sus integrantes, tenían presencia en la vida política de los diferentes distritos de intervención, esto se manifestó como una dificultad en el funcionamiento de estos comités como espacios de concertación, ya que alguno de sus integrantes participaron como candidatos a regidores, alcaldes y otros fueron simpatizantes de algunas agrupaciones políticas participantes en la campaña electoral municipal que se desarrolló abarcando gran parte del año 2010, donde el calor político de candidatos y población se incrementó mientras se acercaba el momento de las elecciones produciendo ciertas discrepancias en parte de los miembros de los comités.

Actividad 2.3. Elaboración de planes integrales de desarrollo provincial y distrital: Generalmente, la elaboración de estos documentos de planificación del desarrollo, toman un proceso largo, que implica reuniones constantes con autoridades y población. Involucrar a estos actores del desarrollo en un proceso como este, tiene dificultades, sobre todo en la disponibilidad del tiempo, frente a esto, se rediseñó este proceso, de tal forma que se ejecutaron dos talleres, durante el primero, los ejecutores del proyecto brindaron información sobre la definición de un plan de desarrollo, su estructura y relación con el presupuesto participativo por resultados, además, se recogió información de los participantes sobre fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de los diferentes aspectos de la vida local (educación, salud, servicios básicos, actividades productivas, medio ambiente, territorio), se registró las ideas de proyectos propuestos por los participantes. Durante el segundo taller, se presentó la información recogida y organizada, se acopiaron nuevos aportes y se construyó la visión de desarrollo. Con esta información esencial, se redactó el primer borrador del plan de desarrollo que se entregó a las autoridades municipales, luego que la revisaron y levantar sus observaciones, se redactó el documento final. Un aspecto importante que se tuvo en cuenta con estos documentos, fue la de vincularlos con el Plan Bicentenario, además, se incluyó un cuadro sobre zonas peligrosas que pueden ser tomados como un primer paso para incluir la gestión de riesgos en los planes de desarrollo. La presente actividad tuvo demanda de algunas alcaldes cuyos distritos no estaban considerados en el proyecto y solicitaron al responsable del proyecto que se les apoye con la elaboración de este documento, tal es así que se incluyó a distritos más: Tanta, Miraflores y Lincha.

En parte de los distritos, el proceso de la presente actividad, se realizó luego de pocas semanas en los alcaldes de la gestión edil 2011 -2014 asumieron sus funciones, este momento fue favorable para la ejecución de esta actividad ya que estas autoridades comprendiendo que este documento es importante para su nueva gestión, se mostraron interesadas en contar con el plan de desarrollo, este proceso es recordado de la siguiente forma: *“había cambios (de gobierno local) y recién había asumido (el nuevo alcalde) y en una reunión nos enteramos que OIKOS estaba apoyando una parte de Yauyos, de ahí la*

ONG OIKOS nos apoyó en la elaboración del plan de desarrollo sin costo... el plan de desarrollo, de acuerdo a la norma todas las municipalidades tienen que tener este documento para ver su futuro”, (Regidor de Chocos). Mencionado el siguiente paso, el Gerente Municipal de Zúñiga dice: “se le mandó a OIKOS en el sentido de hacer el cronograma... OIKOS se comprometió a invitar a la gente, nos apoyó en el sentido de atraer más habitantes para elaborar el PDC”.

Para agilizar el proceso, se les entregó al funcionario correspondiente un modelo de acuerdo de concejo, de ordenanza y reglamento del proceso ya sea de actualización o de elaboración para que sea adecuado al funcionamiento municipal y luego ser aprobado en sesión de concejo, refiriéndose a esto, los entrevistados mencionan lo siguiente: *“se hizo coordinaciones a nivel de alta dirección, salió una ordenanza aprobando la actualización donde decía que se iba a hacer con asesoramiento técnico de OIKOS y un equipo técnico de la municipalidad que recayó en mi persona la presidencia”, (Gerente de tributación de la Municipalidad de Imperial), continuando con la descripción de las tareas siguientes, la misma persona indica: “fruto de esta ordenanza, se llevaron a cabo talleres con la sociedad civil organizada, se hicieron las invitaciones, las citaciones, en este trabajo OIKOS apoyo en cuanto a la convocatoria, el monitoreo (ejecución) de los talleres, las exposiciones, el trabajo de elaborar el documento fue trabajo de OIKOS, obviamente se ha recogido toda la participación y aportes de las organizaciones sociales que han participado en los talleres y también doy fe de que también recogió sugerencias del equipo técnico, yo en algunas cosas he participado”.*

Algunos de los distritos involucrados en el proyecto, contaban con un Plan de Desarrollo, que había sido elaborado hace algunos años atrás ya sea con el apoyo de instituciones como la Universidad Nacional de Ingeniería (donde estudiantes de especialidades relacionadas con el desarrollo local y al parecer como parte de su trabajo de extensión social, apoyaron a las municipalidades con la elaboración de este documento) o con consultores particulares, no obstante, las autoridades y funcionarios veían la necesidad de actualizarlo no solo por los años que ya había transcurrido desde su elaboración, sino por la necesidad de adecuarse a las nuevas reformas que se emitieron desde el gobierno central: *“anteriormente ya había elaborado un plan de desarrollo y que necesitaba actualizarlo, estaban confundidos y de ahí poco a poco a causa del cambio de ciertas normas y OIKOS apoyo con el plan de desarrollo. OIKOS creo que apoyó con documentos de preparación (ordenanzas) a la municipalidad a través del Alcalde”, (Regidor de Chocos).*

Actividad 2.4. Incidencia ante entidades financiadoras: Esta actividad giró en torno al viaje de los alcaldes provinciales de Yauyos y Cañete a Valencia – España, llevando una propuesta de proyecto para ser presentada ante las entidades financiadoras del proyecto e incidir en su financiamiento. Por el mayor involucramiento del alcalde provincial de Yauyos, se le apoyó en el viaje mencionado y pudo cumplir con la presentación del proyecto, aunque la decisión de su financiamiento está en situación de espera, debido a la crisis que atraviesa España.

Actividad 3.1. Fortalecimiento de la Oficina de Proyectos de Inversión (OPI): Se realizaron dos talleres, uno dirigido a funcionarios de las OPIs de Yauyos y otro para los de Cañete,

los expositores fueron funcionarios del Ministerio de Economía especializados en el tema. Los puntos tratados sirvieron para reforzar los conocimientos de los funcionarios de las OPIs y para conocer las nuevas disposiciones que emitió el Ministerio de Economía en torno al Sistema Nacional de Inversión Pública.

Actividad 3.2. Capacitación sobre transparencia en la rendición de cuentas: Se incluyeron como parte de actividades grandes ejecutadas por los gobiernos locales, previamente, se mantuvo coordinaciones con las autoridades y funcionarios respectivos para que estas capacitaciones se incluyeran dentro del programa de estas actividades municipales, es así que la Municipalidad Provincial de Cañete convocó a la población a una audiencia pública de rendición de cuentas de la gestión edil, como parte de esta actividad, se incluyó las capacitaciones sobre transparencia en la rendición de cuentas. Así mismo, el proyecto juntamente con FAO – España, organizaron una reunión de cooperantes donde participaron autoridades y funcionario de los diferentes distritos de la provincia y público en general, teniendo en cuenta estos asistentes, se brindó la mencionada capacitación. Además de estos espacios, se ejecutó la presente actividad como parte de los talleres del presupuesto participativo. La información que se brindó se relación con la forma de rendir cuentas, sobre qué puntos se rinde cuentas, transparencia en la gestión pública.

Actividad 3.3. Elaboración de un plan de comunicaciones y transparencia informativa de la OPI: El plan previsto para esta actividad, se amplió para toda la institución, es decir, se elaboró un plan de comunicación municipal. Teniendo en cuenta que la Municipalidad Provincial de Yauyos contaba con escasos medio para informar a la población sobre la gestión edil, la elaboración del plan de comunicación se dirigió a esta institución, para esto, se realizó talleres con funcionarios y autoridades donde se recogió información sobre la calidad de relaciones laborales dentro de la Municipalidad, el tipo de imagen institucional que se proyectaba hacia los ciudadanos y la organización y el tipo de información que se ofrecía a la población. El mencionado plan, refleja la situación institucional del momento y consideró sugerencias sobre organización de información y los medios por los cuales se debe hacerlas llegar a la población. La implementación del plan fue considerado poco tiempo antes de la finalización del proyecto, para esto, la municipalidad contrato a una persona que entre otras funciones, debía cumplir con poner en marcha el mencionado plan.

En general, las actividades descritas resaltan por tocar dos temas importantes en el desarrollo local¹⁸: (1) ejecución de proyectos productivos, (2) involucramiento activo de las personas en los espacios de participación ciudadana, que se tocaron en talleres con temas de desarrollo económico, rendición de cuentas, planes de desarrollo concertado, procesos de presupuesto participativo, entre otros. Estas actividades relacionadas con los temas del desarrollo local, facilitaron la ejecución y participación en dos actividades que destacan entre las otras, la primera, se refiere al apoyo a las organizaciones con el financiamiento de sus proyectos y la segunda, que se refiere a la actualización o elaboración de Planes de Desarrollo Concertado, que es un documento de planificación

¹⁸ El desarrollo local es un proceso de expansión de derechos y capacidades de los ciudadanos de una localidad y de incremento de los factores económico, productivos, y crecimiento de la calidad del capital humano. "Manual de Buen Gobierno Local: enfoques, principios, estrategias". CARE – Programa Fortalece. Autor: Julio Díaz Palacios. Lima Junio 2005. Pg. 10.

del desarrollo, que guía las acciones principalmente de la municipalidad para avanzar hacia una mejor calidad de vida de la población.

Además de estas actividades establecidas en el proyecto, se tuvo que ejecutar otras para continuar procesos municipales abiertos por las actividades “oficiales”, tal es el caso que luego de actualizar o elaborar los planes de desarrollo concertado, las autoridades y funcionarios municipales solicitaron el apoyo para conducir procesos del presupuesto participativo por resultados, donde la herramienta principal es el plan de desarrollo. La responsabilidad de organizar el proceso fue de la municipalidad, el equipo del proyecto actuó como facilitador y expositor en los siguientes temas: funciones del Concejo de Coordinación Local, comité de vigilancia, rendición de cuentas, en algunos casos, se apoyó hasta informar al Ministerio de Economía y Finanzas a través de su página web, sobre el proceso y acuerdos establecidos en los presupuestos participativos.

Con las organizaciones sociales, se trabajó siguiendo la misma lógica, luego de brindar talleres sobre temas de participación ciudadana, desarrollo económico y de financiar sus pequeñas iniciativas de proyectos, se desarrollaron actividades para apoyarlos en dar el siguiente paso, por ejemplo, se hizo incidencia ante programas del Estado como AGROIDEAS y AGROCOMPITE dirigido a agricultores, se apoyó en la formalización de organizaciones sociales, de productores, juntas de riego y comités de regantes.

Juntamente con otras instituciones, se ejecutaron actividades dirigidos a los jóvenes. Dentro de las labores de la UGEL de Yauyos, se incluyó realizar talleres con temas relacionados a buen gobierno dirigido a alcaldes escolares que cursaban los últimos años de la primaria y los primeros de la secundaria, el equipo de proyecto, tuvo a su cargo dirigir el trabajo de una tarde, se propició que estas jóvenes autoridades escolares identifiquen las buenas y malas prácticas de gobierno de sus autoridades municipales de sus localidades, luego, identificaron algunas ideas para mejorar las formas de gobierno local y en un trabajo en equipo entre personal del proyecto y los participantes, se aclaró algunos conceptos. A lo largo del trabajo, se notó un gran entusiasmo de los jóvenes por el tema de trabajo, además, se observó un gran carisma en muchos de ellos para ser líderes y autoridades. La UGEL, se comprometió a elaborar un documento informativo con los datos más resaltantes de la actividad.

Además de mantener un trabajo interinstitucional a lo largo del proyecto, se contó con el apoyo de destacados profesionales independientes que aportaron sus conocimientos para desarrollar capacidades en las mujeres a través de talleres motivacionales.

4.3 LÓGICA DEL PROYECTO

Luego de revisar algunos de los aspectos que se dieron a lo largo de la ejecución de las actividades, se puede deducir la siguiente lógica.

- Entre cierto grupo de actividades, se percibe una necesaria secuencialidad que tiene cierta influencia en que el inicio de un proceso tenga posibilidades de continuar y luego terminar con cierto éxito.

- Sin perder su enfoque, los temas de las actividades fueron flexibles, elemento que posibilitó que se incluyeran otras acciones que permitieron al proyecto, adecuarse a los cambios que se iban dando en la administración y ejecución de recursos públicos con la finalidad de reducir la pobreza.
- La ejecución de algunas actividades, indujeron a que se ejecuten otras que no estaban previstas en el proyecto.
- La ejecución de un grupo de actividades prepararon a los involucrados para la ejecución de otras grandes actividades.
- Se buscó que las actividades involucren a diversas instituciones públicas o privadas.

4.4 POSICIONAMIENTO DEL PROYECTO EN SUS ÁMBITOS DE INTERVENCIÓN

Lograr que el proyecto tenga notoriedad dentro de la vida diaria de los diferentes involucrados y dentro de los gobiernos locales es un aspecto importante que brinda legitimidad y su aceptación, así mismo, reconocer a la institución que la ejecuta, tienen cierto grado de influencia en la decisión de involucrarse en sus actividades y de brindar el apoyo necesario para ejecutar las mismas.

En general, el proyecto no fue reconocido por su nombre, lo fue más bien, por el nombre de la institución que la ejecutó. En los diferentes ámbitos de intervención era común escuchar: *“se tienen una reunión con OIKOS”, “mañana llegan los de OIKOS”, “OIKOS nos apoyó con los animales menores”*. Además, en varios entrevistados, existe el recuerdo del apoyo que recibieron de esta institución luego del terremoto del año 2007.

Reconocer las actividades que se realizó es otra muestra del nivel en que el proyecto logró meterse dentro de la vida cotidiana de las personas.

En general, todas las actividades son reconocidas, además, se mencionan las otras actividades que surgieron a partir de los programados en el proyecto, es así que los entrevistados indican que se ejecutó lo siguiente:

- Actualización o elaboración del Plan de Desarrollo.
- Apoyo en el presupuesto participativo.
- Fondo de promoción del desarrollo social y económico, que es reconocido como apoyo en proyectos productivos.
- Formalización de organizaciones sociales.
- Organización de productores.
- Apoyo a las asociaciones en el llenado de fichas de proyecto para ser entregadas dentro de los procesos del presupuesto participativo.

- Entrega de una computadora.
- Formación del comité de desarrollo.

Ampliando la información sobre las actividades, el Alcalde Provincial de Yauyos indica lo siguiente: *“este proyecto tiene versatilidades como por ejemplo, el fortalecimiento e implementación de la OPI Yauyos, la capacitación de los funcionarios de Yauyos y otros distritos involucrados, la capacitación a la población para elaborar los perfiles, los proyectos y poder participar y ahí va de paso la elaboración del plan de desarrollo de varios distritos de Yauyos y el plan de desarrollo de Yauyos y lo que es los procesos de presupuesto participativo... esto concatena con otras actividades, el caso como el viaje a España... elaboración de un plan de comunicaciones”*.

Mientras que otros entrevistados mencionan las acciones que se hicieron alrededor de una actividad del proyecto, refiriéndose a las cosas realizadas luego de ejecutar la actividad de fondo de promoción del desarrollo social y económico, la Presidenta de la Asociación de Mujeres de Puente Auco en Yauyos, detalla lo siguiente: *“La crianza de gallinas ponedoras con el comedor popular, la participación en la feria de Yauyos y la participación en la feria de Cañete el 28 al 30 de agosto, capacitaciones en la Municipalidad de Nuevo Imperial en fortalecimiento de capacidades, planes de negocios con el Cuerpo de Paz, la capacitación que se tuvo con la Asociación de Productores Ecológicos de Lunahuaná”*.

En estas declaraciones, resaltan cosas importantes que sirvieron para operativizar el proyecto: la ejecución de actividades promoviendo el involucramiento de instituciones afines a la actividad, en este caso el Cuerpo de Paz¹⁹. Promover el trabajo inter organizacional que se dio al ejecutar de acciones juntando a varias organizaciones. Apoyar el desenvolvimiento de las organizaciones en espacios diferentes al de su localidad.

Si bien se advierte que hay un reconocimiento de las actividades del proyecto, unas son más perceptibles que otras, el criterio que hace más visible una determinada actividad es la utilidad que tiene dentro de las funciones diarias ya sea de una institución o de una organización. Es así, que del conjunto de actividades, las que tienen una mayor notoriedad son: el fondo de promoción del desarrollo social y económico, que se ejecutó con las organizaciones y la elaboración de planes integrales de desarrollo que se ejecutó para la municipalidad con la participación de la población.

Refiriéndose al fondo de promoción, donde uno de los pequeños proyectos financiados fue el vivero de paltos en el Instituto tecnológico de Pacarán, se menciona lo siguiente: *“por lo que es la gran cantidad de participantes es el vivero (que resalto más), vale decir, que al campo experimental llegan agricultores de la zona, de Zúñiga, de Pueblo Nuevo. Lo otro es trabajar con los escolares, trabajamos con los jóvenes que hacen la difusión, son los que mayormente ven un proyecto y lo cuentan en la casa”* (Directora del Instituto de Pacarán).

¹⁹ Es una institución formada por jóvenes procedentes de Estados Unidos que apoyan a poblaciones rurales en actividades medio ambientales, pequeños negocios, entre otros.

Sobre la elaboración de planes integrales de desarrollo, una autoridad de la Provincia de Yauyos tiene esta interpretación: *“(los ejecutores del proyecto) hizo sus talleres de sensibilización al pueblo y para posteriormente ejecutar o elaborar el PDC, hizo no solo en Yauyos sino a nivel de los distritos, es un documento que facilita la gestión de los alcaldes, en la gran mayoría no lo conocían y si algunos tenían, lo actualizaron y lo incrementaron y ya quedo mucho más claro”,* (Regidor Provincial de Yauyos).

Refiriéndose a estas dos actividades, el Regidor del Distrito de Chocos indica: *“el mayor impacto por decir en el PDC, ha sido muy bueno porque es el futuro y después en los paltos que ha donado en la escuela de Pueblo Nuevo y después ha seguido capacitando a la comunidad y en algunos casos ya están practicando”* (Regidor de Chocos).

Elaborar el documento del plan de desarrollo tiene determinadas pautas, y responde a las características del distrito, esto lo resalta el alcalde Yauyos diciendo: *“por lo general los planes de desarrollo o los presupuesto participativos, muy poco lo realizan con todo las etapas respectivas, muchos de ellos inclusive ya tienen su plantilla para cumplir en este caso con el MEF o en otros casos subcontratan a un consultor y el consultor al mismo tiempo tiene una plantilla que muchas veces no cogen la realidad, no cogen lo que realmente están haciendo, en este caso, creo que OIKOS fue a lo contrario porque es una ONG sin fines de lucro, entonces venía a apoyarnos a nosotros, en ese sentido no tenía una plantilla y respetaba las etapas entonces al no tener una plantillas se adecuaba a la realidad y permitía recoger la realidad”.*

Además de resaltar las actividades por la utilidad en sus labores diarias, mencionan que la actividad del plan de desarrollo propicio la aglutinación de variados profesionales, que lograron unificar sus sugerencias y opiniones brindadas desde su experiencia laboral al desarrollo del distrito, se dice por ejemplo: *“nos ha quedado una buena experiencia para dialogar, para atraer a todas las ramas sociales y sacar una conclusión para bien de la población en general”* (Gerente de la Municipalidad de Zúñiga).

Poner en marcha un proyecto, toma un proceso largo dentro de las municipalidades, desde acordar su ejecución hasta llevarlo a cabo el tiempo es amplio y en ocasiones no se llega a ejecutar, hecho que impacta negativamente en el ánimo de los pobladores. Para las instituciones privadas de desarrollo, el proceso es diferente y sobre todo, es corto, refiriéndose a la implementación de iniciativas de desarrollo, el Presidente del Canal de Riego de Lunahuaná, dice: *“el impacto fue porque este canal nunca recibió el apoyo de diferentes entes que se había solicitado... ellos decían (integrantes de la asociación del canal de riego) mis padres siempre pidieron apoyo y nunca le dieron, pero ahora sí, con voluntad lo voy a trabajar este cemento para la acequia”.*

La implementación de algunos proyectos del fondo concursable, como los productivos, sirvieron para juntar a la gente y realizar nuevamente algunas prácticas arraigadas en la cultura de los pueblos, como por Ej. Los trabajos comunales: *“(paltos) están a cargo de la Asociación de Padres de Familia de la misma institución (educativa), y ellos los cuidan rotativamente y los trabajos lo hacen en trabajos comunales”* (Autoridad de la Municipalidad de Chocos).

En distritos puntuales, se ejecutaron actividades no previstas en el proyecto, no obstante, tenían relación con ello y era necesario realizarlas para poner a los participantes en condiciones de entrar a un proceso. Tal es el caso del Distrito de Zúñiga, donde se apoyó a la formación y reconocimiento de la asociación de productores con la finalidad de implementar un vivero de paltos. La ejecución de esta actividad implicó la intervención del proyecto y de la municipalidad, cada una asumió la tarea que le correspondió, en el caso de la municipalidad, se encargó de la convocatoria y en el caso del proyecto, se responsabilizó de los talleres donde juntamente con los productores y las autoridades distritales, identificaron la necesidad de producir productos no tradicionales para el lugar, formalizar a la organización y ponerla en condiciones de recibir el apoyo municipal para implementar el vivero de paltos. Finalmente, se constituyó la organización, se construyó el vivero y cada miembro cuenta con cierta cantidad de plántones de palta que se encuentra sembrado en su chacra. Resaltando este logro, donde jugó un papel importante la formación de la asociación y el entendimiento de su propósito, el Alcalde de Zúñiga dice lo siguiente: *“justamente ese es el trabajo más grande que se ha hecho porque no solamente era organizar sino que también hacer que los agricultores entiendan que cosa es una asociación y cuáles son los beneficios de una asociación, porque fácil es decir vamos a asociarnos pero al final a donde apuntamos”*.

Un aspecto poco notado detrás de estas dos actividades, es que la ejecución de un conjunto de las otras, creó intereses y delinearon una mayor perceptibilidad sobre el plan de desarrollo y el fondo de promoción del desarrollo, vale decir, que los talleres donde se tocaron temas del plan de desarrollo concertado, control y vigilancia ciudadana, desarrollo económico, presupuesto participativo, llenado de fichas de proyecto, concurso de proyectos y su financiamiento, generaron gran expectativa sobre estas dos actividades, refiriéndose a los talleres previos a la actualización o elaboración de los planes de desarrollo, el Gobernador del distrito de Huangáscar dice lo siguiente: *el plan de desarrollo se hizo actualizando el anterior que se tenía hasta el 2013, este nuevo plan de desarrollo tiene una visión al 2020, 2021 y también se hizo talleres donde nos capacitó cual era el objetivo de hacer un plan de desarrollo para en función a eso proyectar al desarrollo de nuestro pueblo”*.

En general, las diversas actividades lograron posicionar al proyecto en un punto visible para los involucrados de los diferentes distritos de intervención, sin embargo, las que dejaron huella fueron las actividades relacionadas al plan de desarrollo concertado y el fondo de promoción del desarrollo social y económico.

4.5 SOBRE EL PROCEDIMIENTO DE LA EJECUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

La manera de ejecutar las actividades es otro aspecto importante que tiene impacto sobre el conocimiento que se pueda lograr en las personas y el interés de participar en cualquier actividad.

Las actividades del proyecto tuvieron diferentes características en su ejecución e involucro a diferentes instituciones relacionadas a la actividad, sobre todo, se incidió ante

las autoridades y funcionarios municipales para que tengan presencia activa en la ejecución. Para los talleres, el procedimiento fue el siguiente:

- Se informó a las autoridades y funcionarios sobre la ejecución de un taller y el tema que se iba a tocar.
- Se estableció responsabilidades para su ejecución. Por lo general, fue la municipalidad la responsable de la convocatoria, para esto, curso diferentes oficios de invitación a las instituciones y organizaciones, el proyecto se encargó de preparar los materiales, en algunos casos, se apoyó en convocar a los participantes.
- El día del taller, los ejecutores del proyecto llegaron momentos antes de la hora fijada para dejar listo el ambiente del taller y los materiales.
- Se dieron talleres que duraban gran parte del día, como los que se ejecutaron para actualizar o elaborar el plan de desarrollo concertado, en este caso, la municipalidad, brindó refrigerio y almuerzo a los participantes.
- Por lo general, luego de un taller, se establecía juntamente con los participantes una fecha para el próximo taller.

Para el caso de las actividades que involucraron labores físicas como la ejecución del fondo de promoción del desarrollo social y económico, el procedimiento fue el siguiente:

- Diseño de una ficha básica de proyecto.
- Realización de talleres para informar sobre los requisitos de participación en el concurso de financiamiento de pequeños proyectos y sobre el llenado de la ficha de proyecto.
- Asesoría técnica en la ejecución de proyecto.
- Seguimiento a los proyectos.

La particularidad de estos procedimientos es que se puso a la municipalidad como el actor protagónico de todo el proceso, se destacó el interés de las autoridades por hacer llegar a la población el conjunto de actividades.

Resaltando el procedimiento desarrollado con el plan de desarrollo concertado, los entrevistados lo recuerdan de la siguiente manera:

“Lo primero fue contactarnos (ejecutores del proyecto), después planificamos actividades hemos hechos 2 o 3 talleres y se fue plasmando progresivamente, si mal no recuerdo primero fue la difusión sobre porque el motivo de un PDC, después se trabajó sobre la identificación de necesidades, problemáticas, potencialidades y algunas otras cosas y todo se fue enriqueciendo y al final ya lo tenemos el PDC y como Uds. mismo han dicho, es movable no es fijo, que podemos ir alimentándolo más adelante, mejorándolo pero ya tenemos una base de donde partir”, (Alcalde de Laraos). Una percepción semejante se

tiene en el Regidor del Distrito de Chocos que indica: *“se ha llevado bien este programa, se elaboró sin ningún contratiempo, la dirección estuvo en OIKOS, se formó grupos para trabajo de cada índole y a las finales se conjugo todos los grupos, todas la propuestas ya para elaborar el plan de desarrollo concertado final, ha salido bien, estamos agradecidos por la dirección de OIKOS”*.

Sobre el procedimiento del fondo de promoción del desarrollo social y económico, se indica lo siguiente: *“capacitación para cómo armar pequeños proyectos y había una partida que tenía OIKOS para los proyectos que aprobaban”*, (Presidente de Asociación de Productores Agropecuarios – Herbay Bajo, Cañete). Con más detalle sobre el procedimiento de esta actividad, el Gobernador del distrito de Huangáscar, recuerda lo siguiente: *“para el fondo concursable hicieron dos talleres la primera de sensibilización y de introducción cuál era la finalidad, cuál era el objetivo del convenio que tenían con la municipalidad provincial de Yauyos para financiar este tipo de proyectos, luego vino un segundo taller, priorizamos y presentamos nuestros proyectos con las ideas en las fichas, nos dieron un plazo de 15 días y pasaron a ser evaluados”*. Luego de evaluar las fichas de proyecto e identificar a las organizaciones ganadoras, se los convocó en Yauyos para hacerles entrega de una resolución municipal donde se indicaba el monto destinado a la financiación de su proyecto, este proceso es descrito de la siguiente forma: *“luego la Municipalidad de carácter formal nos comunicó mediante una resolución del proyecto que habían sido ganadores y antes de eso nos convocaron mediante oficio para el taller, (Director de la Institución Educativa de Yauyos)*.

La financiación de los proyectos de la actividad del fondo de promoción del desarrollo social y económico, provino del proyecto y se gestionó un cofinanciamiento de parte de las municipalidades, parte de ellas pusieron este cofinanciamiento, lo que permito incluir a un mayor número de organizaciones como ganadoras. Una de las condiciones del financiamiento fue el aporte de las organizaciones ya sea en dinero o en mano de obra, en todos los casos, pusieron esto último, *“el aporte de mano de obra, los materiales en este caso, los materiales en este caso, como el canal está muy retirado a la carretera está prácticamente en la falda del cerro, al pie del cerro se tenía que cargar el material del cerro al canal para trabajar, entonces eso nos sirvió bastante la arena inclusive hasta arena fina, arena gruesa, piedras”*, (Presidente del canal de Riego de Lunahuaná)

Refiriéndose a la formación del comité de desarrollo el Gobernador de Huangáscar dice: *“en una reunión comunal, los propios representantes de OIKOS nos llamó para nombrar el comité de desarrollo, fue en un taller y ahí hubo propuestas y salimos nombrados hubo propuestas por instituciones”*. La formación de estos comités coincidió con la época de elecciones municipales para elegir a alcaldes y regidores. Muchos de los integrantes de estos comités fueron candidatos a alcaldes o regidores y otros fueron simpatizantes de diversas agrupaciones políticas, este hecho marco dificultades para que los comités funcionen como espacios de concertación, sin embargo, en el distrito de Huangáscar, uno de los miembros de este comité dinamizó a esta organización involucrándose desde su localidad en las actividades del fondo de promoción del desarrollo, *“yo como coordinador (comité desarrollo) estaba pendiente de los proyectos que habíamos presentado y hacia el seguimiento y les apoyaba”*, (Gobernador de Huangáscar).

El fondo de promoción del desarrollo, fue la continuación de procesos locales ya empezados por otras instituciones, el fondo sirvió para reforzar o continuar dichos procesos, *“para concursar con OIKOS, con Flora Tristán ya habíamos tenido un previo trabajo como la construcción de cocinas mejoradas y un poco que nos asociamos, pero faltaba el fortalecimiento en nuestras capacidades, el cual nos dio la iniciativa de seguir ya que OIKOS vino a apoyar a la provincia de Yauyos, entonces nosotros seguimos participando en los fondos concursables”*, (Presidenta Asociación de Mujeres Puente Auco – Yauyos). En este mismo sentido es las declaraciones del representante de una organización de Cañete, *“hubo apoyo no solamente económico con el proyecto, sino también con las capacitaciones que han dado concientización, ha atacado bastante también en el punto de la asociatividad. Las capacitaciones también que he recibido a través también de la Agencia Agraria, de Valle Grande, hemos tenido también cursos que ha dictado Perú LNG a través de Valle Grande, todo eso ha ayudado a complementar mi idea y el entusiasmo que tenía, me he capacitado bastante”*, (Presidente de Asociación de Productores Agropecuarios de Herbay Bajo – Cañete.).

En el proyecto se consideró la elaboración de un plan de comunicaciones para la oficina de proyectos de inversión (OPIs), con la finalidad de brindar información sobre la situación de las obras que se ejecutan, sin embargo, se optó por elaborar un plan de comunicación para toda la Municipalidad Provincial de Yauyos, describiendo el proceso de su ejecución el alcalde provincial dice: *“en el plan de comunicación se dio primeramente la capacitación a los funcionarios de la municipalidad, en qué consistía, en cómo llegas tú a la población, un poco la ley de transparencia y todo eso, entonces, claro la intención esta bueno, pero hay que ser real, pero muchos de ellos (funcionarios participantes del taller para la elaboración del plan de comunicaciones) no son afines, no son de carrera, muchos de ellos no son políticos, pero al final de cuentas si ha hecho saber cómo comunicar, como hacer saber a la comunidad, cosa se viene haciendo”*, esta misma autoridad refiriéndose al procedimiento de la actividad de Incidencia ante entidades financiadoras, que consistió en que el viaje de un alcalde a España con la finalidad de presentar ante las instituciones financiadoras, un proyecto buscando su financiamiento, indica lo siguiente: *“esto estaba considerado en el proyecto y conversamos con el responsable de OIKOS cómo y en qué consistía todo el proyecto, manifestaba la posibilidad y si uno estaba en la disponibilidad (de viajar) y de cualquier manera estaba enmarcado en el proyecto, y si, no se tuvo dificultades se aprobó en sesión de concejo y claro los restos entendieron”*.

Como parte del trabajo de fortalecimiento organizacional en que trabajo el proyecto, se tuvo en cuenta la donación de una computadora para las organizaciones de cada distrito de intervención (se indicó que también podía ser usada por el personal municipal), la donación se hizo a la municipalidad, y se indicó que se acondicione un lugar que fuera accesible para las personas donde pudieran usar esta máquina en la elaboración de los documentos que necesiten, así mismo, se donó una impresora. Con la finalidad de despertar una mayor expectativa y propiciar un mayor número de participantes a los talleres del plan de desarrollo, se estableció entregar las computadoras durante estos talleres, esta estrategia funcionó en muchos lugares donde se vio una mayor presencia de personas, esto fue así en la mayoría de los distritos, mientras que en algunos, se

presentan ciertas dificultades para el uso de la máquina de parte de las organizaciones sociales, *“nosotros creíamos por conveniente que esa computadora nunca llegue a las manos de la municipalidad y eso siempre me han reclamado los de Jacayita oye pero si eso era un compromiso de que esa computadora iba a ser para uso de la comunidad osea de la colectividad, sin embargo se le dio a la municipalidad y la municipalidad es para su uso y no lo hace partícipe de la colectividad”*, (Líder de Pacarán). Para superar esta dificultad, se volvió a explicar el objetivo de la donación de la computadora, se su uso compartido entre el personal municipal, dando preferencia a las organizaciones del dsitrito.

El fortalecimiento organizacional, permitió emprender ciertas acciones que se indicaban en documentos de gestión institucional, tal es el caso de la Institución Educativa de Yauyos que en su plan de desarrollo institucional, se tenía indicado la ejecución de un proyecto productivo, sin embargo, no lo podían realizar por falta de recursos económicos, *“nosotros en el plan de desarrollo institucional de la institución esta con un proyecto productivo el problema era que no teníamos financiamiento o el dinero para poder financiar y acá a través de la convocatoria que hizo la municipalidad y OIKOS nos hemos inscrito con toda la mentalidad positiva de que podemos tener el apoyo del caso y así pudimos lograr”*, (Director IE de Yauyos).

Una actividad importante que no estuvo identificada en el proyecto, sin embargo, tenía relación con la que se consideraron, fue el apoyo en la formación, consolidación y formalización de asociaciones, hecho que tuvo impacto en el distrito de Zúñiga.

El problema (entre otros) de los productores del mencionado distrito es que notan que no hay una diversificación en su producción, tienen como producto principal la siembra de uvas para la venta y transformación, el derivado importante que se obtiene de las uvas es el pisco que es producido artesanalmente, los productores notan que las uvas les rinde ingresos económicos bajos. Frente a esto, juntamente con el proyecto y la municipalidad identificaron como una solución la implementación de un vivero para la producción de plantones de palta, para esto, pusieron en marcha la formación de la asociación de productores de palta, el proyecto se encargó de la mencionada organización y formalización de la asociación y el municipio de la financiación y ejecución del vivero. Este proceso fue largo, implicó reuniones frecuentes entre los involucrados, parte de este proceso es descrito por el alcalde del distrito: *“bueno, es que esto ha ido de la mano para lo que es la capacitación de cultivo de palto, para esto se le ha ido enseñando, ha habido pasantías en cultivo de palto, ha habido talleres se ha traído especialista para la elaboración de biol, de compost, como hacer el sembrío de la pepa, los agricultores han participado en el trabajo del pelado de la pepa, el sembrío de la pepa después también cuando ya nació los plantones, para trabajar los plantones en la bolsa en ello han participado la población, ósea, los agricultores y después también ya se han agrupado para poder regar las plantas y después ya vino la distribución y de la mano también se iba formando la asociación”*.

La formación de la asociación y la implementación del vivero, implicó la puesta en marcha de varios procesos como la identificación de los vacíos en el conocimiento de la producción de la palta, identificar procedimientos para adquirir esos conocimientos,

organización de los productores para echar a andar esos procedimientos, implicó también la conexión de acciones entre el proyecto y la Municipalidad. Un aspecto importante dentro de todo este procedimiento fue el involucramiento y la presencia del alcalde en todo este recorrido, hecho que permitió la continuidad del proceso.

4.6 FACILIDADES Y DIFICULTADES EN LA EJECUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES Y PROMOCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA

En general, los entrevistados reconocen que no hubo dificultades en la ejecución de las diferentes actividades, un elemento que hizo posible esto fue la constante coordinación del proyecto con las diferentes municipalidades, esto lo destaca, un funcionario de la Municipalidad de Imperial, *“no hubo ninguna dificultad en el proceso, porque hubo colaboración solidaria de ambas entidades, tanto de OIKOS como de la Municipalidad, nadie a mezquinado, todos aportaron lo mejor que tuvieron y por eso que no hubo problemas de tipo logístico, ni de tipo organizativo”*, (Gerente de Tributación de la Municipalidad de Imperial).

Sin embargo, existe una percepción especial del proyecto en el sentido de que es notoria la tendencia de la ejecución de las actividades poniendo a la municipalidad como el actor del proceso del proyecto, *“yo lo veía como deficiencia que no se comprometía OIKOS demasiado o mucho más al problema netamente que es la base de un pueblo, osea de un desarrollando educando más aun pueblo y se dedicaba más al estamento del gobierno de la municipalidad (notó más movimiento con la municipalidad) debería más a trabajar con los asentamientos, con los vasos de leche, con los comités para que se vayan preparando a la gente a conocer sus derechos, sus obligaciones que tienen dentro de un municipio eso yo lo veía como dificultad”*, (Líder de Pacarán).

El responsable de las acciones de desarrollo en una localidad es la municipalidad, legitimando esta autoridad, el proyecto puso al municipio como el actor central en la ejecución de las diversas actividades, hecho que quizás fue mal interpretado por una parte de los involucrados.

Según lo observado a lo largo del proyecto, el concepto de participar es diverso, algunos entiende que participar es el hecho de asistir a reuniones, el hacerse presente físicamente en los diferentes espacios locales que motivan una reunión, mientras que otros, entienden que participar es opinar objetando la opinión de alguna autoridad o de un sector de la población, además, otros entienden la participación en el sentido de opinar buscando un acuerdo de ideas para luego pasar a la acción o involucrarse en los procesos que se desprenden de los acuerdos.

Para el proyecto, el sentido de participación se expresa en la siguiente cita: *“El concepto de participación ciudadana, en tanto participación política, ha sido utilizado con múltiples significados en la historia política del siglo veinte. Asociado por lo general al régimen democrático, la tradición política diferencia esquemáticamente tres formas o niveles de participación: la presencia, la activación y la participación en sentido estricto, referida a las situaciones en las que el individuo contribuye directa o*

*indirectamente en una situación política*²⁰. Es justamente este último sentido de participación que manejo el proyecto y que lo propicio.

Sobre la participación en las diferentes actividades del proyecto, entre ellas, la elaboración o actualización del plan de desarrollo, para muchas personas fue la primera experiencia de involucrarse en los procesos participativos de desarrollo, en muchos de ellos se vio su satisfacción por participar en esta planificación.

El aspecto importante durante los talleres relacionados al plan de desarrollo, es la intervención de las personas brindando sus propuestas, para algunos entrevistados, estos aportes tuvieron limitaciones, este aspecto es detallado de la siguiente manera *“hubo una deficiencia cognoscitiva o deficiencia de nivel cultural para llevar a cabo un evento para este documento, ósea, actualizar un PDC no es como hacer un PDC nuevo, en hacer un PDC nuevo entra toda la gente pone sus ideas y sale, actualizarlo significa superarlo, mejorarlo e implica un nivel mayor de cultural de los participantes, cosa que no ha estado a la altura, porque hemos visto de que la gente o no participaba o su participación era muy pobre, por eso que el monitoreo ha sido muy importante, y así, OIKOS estuvo con buena muñeca, llevo muy bien el asunto y yo sé que con el aporte de la población organizada. Deficiencia cognoscitiva, es algo característico en procesos como estos donde la población recién está empezando a participar, recién está empezando a dilucidar, a cranear, a pensar en cosas de futuro porque nunca se ha hecho, ni la población está acostumbrada a planificar”*, (Gerente de tributación de la Municipalidad de Imperial).

Los procesos de participación tienen detalles a los cuales ajustarse, implica identificar con claridad el problema, considerar las varias alternativas para solucionarlo e identificar la que sea más adecuada y beneficie a la mayoría, estos detalles son escasamente desarrollados, lo que implica poner atención en desarrollarlos.

En los talleres relacionados al plan de desarrollo, se tocó con más amplitud el punto relacionado a la visión de desarrollo, muchos entendieron la función que cumple esa visión en el proceso de planificación del desarrollo y al parecer en otros existió una confusión, *“muchas veces cuando tú le hablas de visión, un poco piensan que estas soñando”*, (Alcalde Provincial de Yauyos).

Por otro lado, se manifestó cierta confusión en parte de la población, relacionaron la convocatoria a los talleres del plan de desarrollo realizado por la municipalidad, con afanes políticos en favor del alcalde, hecho que influyó en que algunas personas no participen en esta actividad, *“hay una cantidad de ciudadanos que no les interesa y lo confunden con los momentos electorales o política como si fuera otra campaña más, pero a medida que pasa a tiempo como ya está el trabajo y se ve los resultados van a tomar conciencia, porque esto se va implementar va a continuar”* (Regidor Provincial de Yauyos). Esclarecer esta confusión fue importante durante estas reuniones.

Los Planes de Desarrollo indican lineamientos estratégicos de desarrollo que son asumidos como políticas municipales, además, contienen objetivos y propuestas de

²⁰ “Participación ciudadana en espacios locales, notas para un balance necesario”. Eduardo Ballón.

proyectos para hacer realidad lo indicado en los lineamientos o políticas municipales que esta sintetizada en la visión de desarrollo. En este sentido, los Planes de Desarrollo plasman el sentir ciudadano de desarrollo. Un espacio importante para destinar recursos decididos entre autoridades y población y avanzar hacia el logro del sentir de desarrollo, son los procesos del presupuesto participativo que a lo largo de su ejecución, se guían por el Plan de Desarrollo. Esto es destacado en la siguiente opinión. *“este documento es importante para los procesos del presupuesto participativo anual, el proceso del presupuesto participativo anual tiene como norte, como guía las estrategias de mediano y largo plazo que justamente se escriben en el PDC, ósea, el PDC es una luz, un norte para todo el trabajo anual”*, (Gerente de tributación de la Municipalidad de Nuevo Imperial), en este mismo sentido se refiere el alcalde de Zúñiga: *“el presupuesto participativo lo estamos llevando de acuerdo a lo que diga el plan de desarrollo, ósea, están enlazados tanto el plan de desarrollo con el presupuesto participativo, aparte que la gente ya sabe pedir anteriormente no sabía que pedir ahora ya se organizan primeramente en sus anexos y vienen con propuestas claras de desarrollo”*, (Alcalde de Zúñiga).

La participación ciudadana en las localidades de intervención aún no está consolidada, esta noción no solo es entendida en el sentido de involucrarse las personas en los espacios donde se deciden acciones y recursos para ejecutar actividades en favor de mejorar la calidad de vida de la población, significa también un acto de pensar en el conjunto de personas de la localidad y realizar acciones por todos ellos, este elemento aun no está consolidado en la conciencia de una parte de las personas y lo hace notar un líder de Pacarán: *“todavía no se puede romper ese egoísmo que existe en cierto sector del pueblo , cuando consideran un proyecto dentro del presupuesto participativo, no lo hacen pensando en un desarrollo, sino algo personal o algo de un sector ... dicen yo peleo por lo mío y no peleo por una necesidad que debe ser colectivo porque el dinero del Estado llega y se reparte equitativamente con todos a donde tenga un impacto mucho más importante para el desarrollo de un pueblo, cosas que todavía no estamos educados”*, (Líder de Pacarán).

Un elemento que es mencionado recurrentemente y que juega en contra de la creación de ese ambiente que propicie la participación de la población es la falta o escaso conocimiento acerca de la utilidad de los diversos documentos elaborados en torno al desarrollo, esto es destacado por una autoridad del distrito de Chocos, *“nos falta bastante capacitación, algunos participamos pero un 70% no participa de las capacitaciones no conoce de presupuesto (presupuesto participativo), de Plan de Desarrollo”*, (Regidor de Chocos). Los responsables de la ejecución del proyecto, puso énfasis de brindar la información necesaria para desarrollar esos conocimientos, sin embargo, estos procesos de aprendizaje toman un tiempo y deben ser constantes, la responsabilidad de continuar haciendo crecer este conocimiento y de fortalecerlo corresponde principalmente al Estado involucrando a las demás instituciones presentes en el ámbito local.

Para ambas actividades (plan de desarrollo y el presupuesto participativo) se dieron elementos que facilitaron la ejecución de la actividad y la participación de la población, se menciona por ejemplo, la actitud del alcalde, su carisma como autoridad, cosa que es destacada en la siguiente declaración: *“el factor que influyó para que la gente intervenga*

fue la amistad o el roce social, antes estaban separados, como repito, tenemos un alcalde campechano que no está mirando quien le quiere hablar, quien no le quiere hablar, sino con todos, y esa confianza a traído la unión de todos” (Gerente de la Municipalidad de Zúñiga).

Así mismo, influyó positivamente el hecho de constatar que sus necesidades estaban contenidas en un documento vinculado a la municipalidad, *“porque ellos brindaban su propuesta con una relación de obras, consideraban sus postas, carreteras, puentes y eso debe estar considerado en el plan de desarrollo, así en todos los anexos y en el mismo distrito también, primer lugar era ejemplo la represa, segundo lugar canalizaciones riego tecnificados y todas las ideas de la población todo eso está considerado, con eso se va a trabajar ahora, ya no ya el presupuesto participativo ya se va a salir del PDC tenemos que basarnos de acuerdo a eso porque la población ha dado sus opiniones”, (Regidor de Chocos).*

Por otro lado, la ejecución de la actividad del plan de desarrollo tuvo elementos que impulsó a las autoridades municipales a tomar la determinación de intervenir en esta actividad. Dentro de los procesos de reforma estatal, la planificación del desarrollo es una de las que tiene mayor impulso, en este sentido, el Ministerio de Economía exige a los diferentes gobiernos locales la elaboración de sus planes de desarrollo concertado, además es un requisito para acceder a diversos financiamientos. Este requisito exigido por niveles de gobierno superiores se tornó en un elemento importante que facilitó la ejecución de las actividades relacionadas al plan de desarrollo.

Sobre esto, el alcalde Laraos indica lo siguiente: *“al inicio para hacer esto (plan de desarrollo) un primer momento la Municipalidad Provincial de Yauyos nos había solicitado que debíamos desarrollar nuestro PDC y de igual manera habíamos hecho hincapié esto en el presupuesto participativo que desarrollamos, en la cual, también ya algunas personas y otras autoridades solicitaron elaborar un plan de desarrollo, en la anterior gestión tenía conocimiento de que ellos también tenían su plan de desarrollo y el ex-alcalde justamente cuando nos hace entrega justamente decía de que el PDC de él se fenecía el 2010 y eso también motivo a que nosotros pongamos en conocimiento de la población para que pueda tener interés y venir a participar, más que todo los que sí han estado presente constante son las OSB como es el vaso de leche, la comunidad sus directivos, los cuarteles que también están organizados y bueno algunas otras personas que tienen el interés en el desarrollo del distrito”.*

Muchos de los distritos incluidos en el proyecto no contaban con un Plan de Desarrollo Concertado, mientras que en los distritos donde sí se contaba con este documento, se los mantenía guardados en algún cajón de un escritorio y en otros, las autoridades y funcionarios tenían referencias de su existencia, sin embargo, desconocían su ubicación. Muchos de estos documentos de planificación, no tenían la claridad necesaria para ser entendidos en el proceso de identificación de ejes de desarrollo, lineamientos de desarrollo, objetivos y proyectos. Algunos detalles que se encontraron luego de revisarlos son los siguientes: su gran volumen, en cuanto a su contenido, gran parte de estos documentos eran ocupados por el diagnóstico donde muchos de sus datos eran tomados del censo del año 1,993, en algunos de estos documentos, se desarrollaban conceptos

de los que son el diagnóstico, los ejes, la visión, objetivos estratégico y proyectos, sin embargo, no se hallaba la aplicación de estas nociones de acuerdo a la realidad distrital. Una tarea asumida por los ejecutores del proyecto con la finalidad de informar constantemente sobre la importancia del manejo de los planes de desarrollo fue la destacar su importancia en los procesos de desarrollo en los diversos espacios de reunión que se tuvo con las organizaciones sociales o con las autoridades municipales. Un elemento importante que influyó en esta actividad fue la publicación el año 2011 del Plan Bicentenario “Perú al 2021”, frente a esto, los planes de desarrollo tuvieron que actualizarse o elaborarse articulados al Plan Nacional.

Mejorar el involucramiento de las personas en espacios de desarrollo, pasa por mejorar la formación ciudadana de la población, esto es una responsabilidad compartida del Estado con las diferentes instituciones privadas y el sector industrial, sobre esto, el Gerente de Tributación de la Municipalidad de Imperial, menciona lo siguiente: *“hay que educar políticamente a la gente a sus organizaciones para que tomen conciencia de la importancia de un PDC y mucho mayor importancia de participar en su elaboración, en su perfeccionamiento, ósea, el asunto no es leer, acá dice A y yo hago A, eso no es, sino, si acá dice A yo digo, no debe ser B, entonces para decir eso, yo tengo que tener conocimiento, tengo que estar capacitado, eso es para mí, de repente la debilidad o el talón de Aquiles”*, (Gerente de tributación de la Municipalidad de Imperial).

Otro elemento que favorece formar personas involucradas en procesos participativos es la difundir actividades relacionadas a la planificación del desarrollo y realizarlas en los todos los lugares del ámbito distrital, *“trabajar más con los anexos, antes de venir a debatir la propuesta que se vea trabajar bastante con los anexos, hacer talleres en los anexos y hacerle ver sus necesidades en cada anexo entonces de ahí venir así todos los anexos en la población y hacer dos talleres a nivel distrital”*, (Alcalde de Zúñiga). En este mismo sentido el director de una institución educativa propone lo siguiente: *“que sea más difusión en la convocatoria y luego una capacitación como los que pidieron la población de Yauyos en la audiencia en la parte distrital lo pedía que se haga mayor capacitación y se solicitaba que OIKOS podía ayudarnos más en esto”*.

La participación como elemento importante en los procesos de desarrollo local, es entendida ampliamente, no solo involucra a las personas de la localidad, involucra también a los migrantes, este sentido de participación va a tono con las nuevas formas de concebir el desarrollo, que destaca el desarrollo incluyendo varios espacios locales, con la participación de diversos actores locales, esta forma de concebir la participación y desarrollo, se delinea en la siguiente opinión: *“lo que quisiera como Alcalde es que haya más participación a veces de los hijos profesionales que se encuentran residentes en Huancayo o Lima, mi intención de un inicio fue tal vez eso trabajar con Uds. hacer una revalidación con los hijos residentes en Lima o Huancayo y también aquí con algunas otras personas”*, (Alcalde de Laraos).

En general, en los involucrados en el proyecto, se delinea un sentimiento de poco compromiso de las personas para involucrarse en procesos participativos de desarrollo, el elemento determinante de tal situación es el escaso conocimiento sobre el significado y el procedimiento de estas formas participativas, es así que se entiende que mejorando el

conocimiento y el entendimiento de estos procesos, se mejorará el involucramiento de las personas en espacios de participación ciudadana. Sin duda que este aspecto de educación es importante, sin embargo, no se le da la fuerza necesaria para lograr ello.

Por otro lado, en las propuestas para mejorar la participación se percibe la construcción de ciudadanos más activos y comprometidos con el desarrollo de su localidad, este aspecto es importante que apoya a consolidar la democracia en el país, en la publicación titulada “Participación Ciudadana y Experiencias de Sistematización”, se indica que *“la participación por la que apuestan la mayoría de las organizaciones sociales es aquella que construye protagonistas y permite el fortalecimiento de las capacidades de las personas, los grupos y las organizaciones. Es aquella que posibilita el paso de personas beneficiarias a sujetas de su propio desarrollo y del de su entorno. ... Esta participación genera, sin duda, un impacto en las personas, en las organizaciones y en su entorno. El impacto viene dado porque la participación es un proceso pedagógico que posibilita el crecimiento personal y organizacional, y que produce cambios en la vida privada y pública”*²¹, (Pág. 12)

Sobre la implementación de las pequeñas iniciativas de proyectos relacionadas con la actividad del fondo de promoción del desarrollo social y económico, no hubo mayores dificultades, las instrucciones que se dieron en una reunión explicando el procedimiento del llenado de las fichas de proyecto, sumado a esto, el diseño pedagógico de la ficha incluyendo explicaciones detalladas para el llenado de cada parte, facilitaron su llenado, *“para llenar la ficha de Py. Recibimos apoyo de OIKOS, que fueron unas fichas bastante ágiles. No tuvimos dificultad para llenar la ficha, ha sido muy didácticos que ha permitido y creo que está trabajado justo como para ser más ágil”*, (Directora del Instituto de Pacarán)

Llenar la ficha de proyecto para luego presentarlo al concurso, motivo cierta organización entre los involucrados, significó también conjugar esfuerzos y conocimientos para mejorar las explicaciones recibidas durante de los ejecutores del proyecto, este proceso, *“OIKOS nos dio como una ficha y nosotros en consenso en el taller allá en la municipalidad, lo hicimos y acá (Instituto) lo mejoramos con los estudiantes de agropecuaria y los docentes de agropecuaria, entonces con ellos hicimos”*, (Directora del Instituto de Pacarán).

Significó también un esfuerzo para mejorar los detalles de ciertas partes de la ficha, *“me alcanzaron la ficha, que es un cuadernillo con las instrucciones con los puntajes que daba en cada ítem, nosotros llenamos esa ficha, aparte presentamos un documento adicional para sustentar el Py”*. (Integrante de la Asociación de Productores Ecológicos – Lunahuaná).

En el proceso de implementación se presentaron ciertas dificultades relacionadas con el tiempo de entrega de los materiales a las organizaciones ganadoras. Por un lado, la ejecución de algunos proyectos productivos requiere que lo sean, en un determinado momento del año, por otro lado, la compra de los insumos estuvo a cargo del proyecto, mientras que de otros se encargó la Municipalidad. La gran variedad de insumos para la

²¹ “Participación ciudadana y experiencias de sistematización”. Edita: ALBOAN, HEGOA; Instituto de Derechos Humanos Pedro Arrupe / Universidad de Deusto. 2007.

implementación de los mencionados proyectos, dificultó la compra en bloque, por lo que adquirir algunos de los insumos tomo un tiempo, que hizo que se pase el momento en que debieron ser ejecutados.

Esto sucedió por ejemplo con la Asociación de Productores Agropecuarios de Herbay Bajo – Cañete, donde se les apoyo con la construcción de un biodigestor, se diseñó para ser construido enterrado en el suelo, la demora en la entrega del cemento ocasiono que su construcción de retrase ya que llegó el tiempo de filtraciones, superado este impase, se avanzó en su construcción. Sin embargo, el proceso seguido por esta asociación dentro de la actividad del fondo de promoción del desarrollo social y económico es interesante y es un proceso que demuestra capacidad de conducir una asociación y llevarla hasta satisfacer sus necesidades, *“ahora agrupar agricultores no es fácil yo lo he logrado bueno por la formación de repente que tengo y yo vengo trabajando desde muchos años en los que es cooperativismo y asociatividad y he logrado que mi asociación tenga presencia y al tener presencia yo puedo solicitar apoyo así como he logrado en OIKOS”*, (Presidente de Asociación de productores agropecuarios de Herbay Bajo). El apoyo recibido del fondo de promoción del desarrollo social y económico, permitió empezar con la construcción del biodigestor y avanzar hasta cierta parte, terminarlo, significó para los integrantes de la asociación movilizarse y establecer contactos con diferentes instituciones que puedan apoyarlos en culminar el proceso, *“si porque el biodigestor realmente cuando yo supe del apoyo que daba OIKOS para los pequeños proyectos yo lo presente de la forma más simple posible para poder iniciar, porque todo no lo iban a solventar, porque si lo presento un proyecto completo me sale un montón de dinero, pero si de alguna forma empiezo ya puedo continuar y pidiendo un apoyo y le doy uso avanzo, pidió otro apoyo y le doy uso y así es como estoy avanzando”*, (Presidente de Asociación de Productores Agropecuarios de Herbay Bajo - Cañete).

La implementación del fondo de promoción del desarrollo en el distrito de Huangáscar es otro proceso relevante. La organización ganadora fue el comité de paltos, el proceso indica que desde que se las identifico como ganadoras hasta el momento de que se tuvo que implementarlas, no lograron consolidar su asociación por lo que incumplían con un requisito para hacerle entrega de los insumos solicitados (plantones de palta), frente a esto se identificó a otra organización que se mostró interesada en su ejecución y se les hizo llegar los plantones. El aspecto resaltante de este proceso se da en el hecho de una actitud de comprensión de que los procesos de desarrollo tienen ciertas condiciones como la organización. El otro aspecto interesante es que la municipalidad tomo la actividad y luego de establecer acuerdos con esta organización, implementó a ellos y otros más con los plantones, haciendo referencia a esta dificultad y al proceso de su solución, el Gobernador de Huangáscar dice lo siguiente: *“dificultad bien marcada en el proyecto de paltas no se organizó el comité de productores de palto, no lo consolidamos porque los integrantes tenían interés más particular que en conjunto, ellos creían que una vez ganada el proyecto que se iba a manejar individualmente y no era así el enfoque del proyecto era de manera organizada en comité o comunal, en ese proyecto no se pudo concretar no se consolido... posteriormente se hizo un compromiso con la municipalidad de Huangáscar y tuvimos que entregar al CETPRO y ellos con sus integrantes los están*

manejando. Tuvieron que entender que no era para un manejo individual (comité de productores)”, (Gobernador de Huangáscar).

Un concepto general sobre participación ciudadana es el involucramiento de las personas en los diversos espacios de concertación donde juntamente con las autoridades identifican procesos de desarrollo y los ponen en marcha, sin embargo, detrás de esta definición que se maneja, existen ciertos detalles poco visibles que se detallaron en diferentes a lo largo de esta descripción, detalles como por ejemplo, la calidad de las opiniones, confundir una acción municipal con afanes políticos del alcalde, interpretar que participar es hacer un acto de presencia en reuniones, desconocer el manejo y objetivo de los diferentes instrumentos de gestión municipal, entre ellos el plan de desarrollo, entre otros, es importante poner más énfasis en estos detalles y trabajar sobre ellos para influir positivamente en los proceso de participación ciudadana.

La donación de la computadora y su uso es otra actividad que propicia la creación de espacios de acercamiento entre las organizaciones y los gobiernos locales, estos equipos están ubicados en un ambiente municipal al que acuden las personas para usarlo, estos momentos tienen el potencial de propiciar la creación de momentos de dialogo con autoridades y funcionarios municipales, en ciertas municipalidades, los alcaldes han mejorado este servicio, adicionado detalles a la computadoras, *“es muy útil lo tenemos en secretaria a disposición de las personas que quieran hacer documentos incluso le hemos activado un punto de internet y a todos lo que vienen a solicitar le facilitamos tanto la impresión como el internet y nos ayuda bastante porque es directamente de la sociedad, viene a veces los profesores, a veces la posta médica a hacer sus trabajos ahí; y está ahí como Uds. lo han dispuesto, esta al acceso, a la facilidad de las personas que lo necesitan que es una computadora completa y su respectiva impresora”, (Alcalde de Laraos).*

Sobre el viaje del Alcalde Provincial de Yauyos a España, es otra actividad relacionada con la Incidencia ante entidades financiadoras, la idea de esta actividad fue la exponer un proyecto grande ante los representantes de las instituciones financiadoras del proyecto “Cuenca del Rio Cañete en Desarrollo” intentando su financiamiento, sirvió también para recoger experiencias de manejo municipal en el mencionado país, el alcalde de Yauyos lo explica de la siguiente manera: *“era básicamente que cosa vendías allá, que cosas llevabas, primero el mercado que cosa era el proyecto y en qué proyecto estabas, en un momento dado, exponer que cosas se estaba haciendo ante los cooperantes, y después ya vienen las propuestas entonces, ya viene a la par, esto se da y que cosas se están haciendo, en que consiste el proyecto y lo otro el fortalecimiento de capacidades, la comparación de lo que es la administración municipal de los ayuntamientos versus las municipalidades en el Perú, en este caso, bueno el caso MUSOL, qué hacen sus oficinas, los funcionarios, de cómo lograban ellos los proyectos. Inclusive lo que acá puede llamarse un regidor allá es un consejero, quien encabeza allá es un consejero y a la par se llevaba de que vendías como Yauyos, yo lleve fotografías, documentales de la reserva que era lo turístico, lo bonito que podías vender allá y la propuesta lógica del proyecto en este caso fue lo de los residuos sólidos lo que puede darse en toda la cuenca”.*

El objetivo del viaje tuvo un relativo éxito, se consiguió el compromiso de financiar el proyecto sobre turismo presentado por el alcalde, sin embargo, la crisis económica que está atravesando España motivó a que el financiamiento del mencionado proyecto tome un tiempo hasta que mejore tal situación.

Una experiencia recogida por el Alcalde se refiere al manejo de los ayuntamientos (municipalidades), según narraciones de esta autoridad, los ayuntamientos cuentan con el manejo administrativo de una persona (interventor) que se la conserva en su puesto independientemente del cambio de la autoridad por el cumplimiento del periodo de su gobierno, esto permite que el ayuntamiento este manejado por una personas que desarrolla una gran experiencia y redundada positivamente en los procesos de desarrollo local, según declaraciones del alcalde, se tienen la firme convicción de adecuar esta forma de administración al caso de la municipalidad de Yauyos, *“con ellos si se puede hacer esto del interventor si se da, se dará que en Yauyos puede darse en el próximo año en un concurso general y eso decir con un acuerdo provincial se respeta esto pase lo que pase los que están de acuerdo participan y los que no están ya no y que eso tenga sostenibilidad y que se de las facilidades, la adecuación de normas legales”*.

Dentro de la reforma estatal que se está desarrollando en el país, es necesario proponer y ejecutar experiencias que se consideran como exitosas, la intención de la autoridad de propiciar esta “reforma” en la administración municipal es valerosa, en el caso que se llegue a poner en marcha, se debe cuidar que se enmarque en los procedimientos democráticos y contemplados dentro de la legislación correspondiente, intentado la adecuación de unos y la promulgación de otras.

La transparencia en la gestión municipal es un elemento que interviene en la legitimación de una autoridad, en el proyecto, se consideró la implementación de un plan de comunicaciones para la OPI, luego, se amplió el plan a toda la municipalidad de Yauyos. En un primer momento, la implementación tuvo dificultades, mientras que la voluntad política del alcalde se inclinaba por su puesta en marcha, por otro lado, la municipalidad no contaba con un personal que cuente con el tiempo suficiente para ejecutar el plan, tuvo que pasar algún tiempo para que se pueda contratar a esa persona que además, cumpla otras funciones municipales, la información sobre la gestión municipal, se brinda usando dos medios de comunicación, la página web de la municipalidad y el periódico mural institucional. El primer medio mencionado tiene limitaciones debido a que el acceso a internet no tiene la velocidad necesaria, pueden acceder a información, mayormente los pobladores que viven en lugares donde se cuente con una señal adecuada, mientras que el periódico mural, tienen una mayor efectividad ya que esta accesible a la población de la capital. Según esta descripción, el medio local que permite una mayor información e involucramiento de las personas en la gestión municipal es el periódico mural, mientras que la información colgada en la página de la municipalidad, contribuye a la participación ciudadana en la gestión edil desde espacios alejados de lo local.

4.7 DESARROLLO DE CAPACIDADES

Dentro de los procesos de fortalecimiento de la democracia, un aspecto importante es la participación de las personas en todo el proceso de desarrollo, en este sentido un concepto que va tomando fuerza es el de democracia participativa que implica justamente una intervención más activa de los ciudadanos en el camino que debe recorrer hacia lograr las situaciones de mejor calidad de vida. El espacio que cuenta con condiciones favorables para formar y consolidar ciudadanos con una fuerte intervención en diferentes procesos del desarrollo, es el espacio local, *“En primer lugar, un espacio privilegiado para la participación es el ámbito comunitario. Entendemos que los procesos de participación tienen que tener un componente comunitario cercano que haga de la participación una necesidad sentida y permita ver los frutos de la misma. No hay posible desarrollo de la participación si no se comienza por experiencias de participación vinculadas al ámbito comunitario. En este sentido, nos parece importante y necesario reflexionar y poner en primer plano el papel que puede desempeñar el espacio comunitario tanto en el aprendizaje como en el desarrollo de la participación ciudadana”*²².

Lograr una efectiva participación ciudadana tiene condiciones, que son descritas en la publicación titulada: “Condiciones para lograr una verdadera participación ciudadana”²³, se indica la **voluntad**, que se refiere a la disposición de los principales actores de modificar las relaciones entre el gobierno local y la población o ciudadanía, la **representación y representatividad**, que se refiere a que la gente sienta que quienes los representan, expresan sus intereses y necesidades y sean capaces de tomar decisiones en función de los intereses del grupo, el **pluralismo**, que hace referencia al derecho que tenemos las personas a pensar de manera diferente a otros y pertenecer a diferentes agrupaciones ya sea religiosas, sociales, o políticas, sin que sean aislados, ni rechazados por eso, **transparencia**, se refiere a la información clara y oportuna que se deben realizar los gobernantes a la población, en función a su calidad de servidores públicos, **concertación**, que implica negocia, pactar, acordar y acercar los intereses y visiones diferentes, es ponerse de acuerdo en ¿qué, cómo, cuándo y dónde se participa?.

Dentro de los procesos de participación ciudadana, se considera como importante, las motivaciones para participar, que se la considera de la siguiente forma: *“además de ser un elemento clave a lo largo del proceso de participación, la motivación es un elemento clave para comenzar a participar. Y es que, para que nos animemos a participar es necesario que la veamos como algo vinculado a la vida de las personas, a su cotidianidad, a sus sentimientos, a sus convicciones... A veces, las personas se animan a implicarse en una organización o grupo bien por curiosidad, por amistad, por necesidad y/o deseo de ser parte... Hay muchas y diversas motivaciones que nos mueven a participar. Lo importante es que éstas sean explícitas y las organizaciones tengan*

²² “Participación ciudadana y experiencias de sistematización”. Edita: ALBOAN, HEGOA; Instituto de Derechos Humanos Pedro Arrupe / Universidad de Deusto. 2007.

²³ “Condiciones para lograr una verdadera participación ciudadana”, cuadernos de Formación Municipal: “Participación ciudadana”. Pág. 3, 4, 5.

*capacidad de ser claras sobre sus posibilidades de dar respuesta o no a esas expectativas y motivaciones*²⁴. (p. 13).

Para el proyecto, además de considerar las condiciones (descritas líneas arriba) para lograr una participación ciudadana, es necesario desarrollar capacidades, fortalecerlas y ponerlas en práctica invirtiendo recursos, el espacio para lograr estas capacidades fueron los diferentes distritos que formaron parte del ámbito de intervención. Las diferentes actividades ejecutadas, apuntaron a desarrollar esas capacidades o fortalecerlas.

Las capacidades logradas en la población son de diferentes niveles, para unos pobladores, sirvió de refuerzo sobre algunos conocimientos, mientras que para otros sirvió de una primera experiencia.

Sobre la participación en los talleres relacionados al plan de desarrollo, el alcalde resalta el hecho que en la población se manifiesta un entendimiento de las prioridades del Estado, *“para la población, han entendido que se debe cumplir con algunas metas que el Estado mismo pide para el 2021 en la priorización en algunos temas como es salud, educación, erradicación del analfabetismo bueno hasta ese momento también no conocía los pilares hacia el 2021 que debemos lograr para lo consecutivamente y que debemos enfocar a centrarnos en que trabajar específicamente, los resultados y es provechoso este documento que bien que tengamos y la población también le valió que se tiene que priorizar temas educativos, de salud, de nutrición y hoy están entendiendo que eso es básico no solamente en infraestructura sino también en la parte social hay que centrarse el trabajo municipal. La experiencia más que todo es la planificación que ya tenemos, que vamos a hacer por ejemplo el próximo año”*, (Alcalde Laraos).

Lograr que la población conozca y admita que el desarrollo no pasa solo por la construcción de infraestructura, sino que además es necesario ejecutar proyectos sociales relacionados son salud, educación, temas que son importantes para superar la pobreza y que estas disposiciones provienen del gobierno central al cual se deben acatar los gobiernos municipales, es un paso importante en el trabajo de superar la pobreza. El compromiso estatal y en general de la sociedad en su conjunto es la de continuar consolidando y ampliando ese entendimiento.

El desarrollo de capacidades no solo pasa por conocer, experimentar y poner en marcha cosas nuevas, implica también reforzar algunos conocimientos y poner nuevamente en práctica los que ya se dan.

En poblaciones rurales una práctica común es la realización de trabajos comunales, donde se manifiesta lograr acuerdos comunes para luego unir esfuerzos y alcanzar un objetivo. Poner en práctica este proceso dentro de una gestión municipal ha sido poco frecuente en algunos distritos de intervención, la tradición de gobierno municipal indicaba un ejercicio edil distante del pueblo. Refiriéndose a los talleres alrededor del plan de desarrollo donde fue una ocasión para juntar a la población con sus autoridades municipales, sobre todo con el alcalde, el funcionario de la municipalidad de Zúñiga dice

²⁴“Participación ciudadana y experiencias de sistematización”. Edita: ALBOAN, HEGOA; Instituto de Derechos Humanos Pedro Arrupe / Universidad de Deusto. 2007.

lo siguiente: *“la población ya está concientizada en el sentido de trabajo, ósea de ser unidos, de trabajar para todos, ya no para un grupo. Unidos para trabajar con la municipalidad porque es el ente representativo y tienen que conseguir esos programas para el bien de todos y la gente está contenta no el 100% pero si la mayoría”.*

Los procesos de participación ciudadana se ven favorecidos y fortalecidos con un gesto político de acercamiento y establecimiento de acuerdo juntamente con el alcalde. Cuanto más próximo se sienta a un alcalde se crea un ambiente favorable para llevar esas prácticas de trabajo en común hacia la gestión municipal.

Por otro lado, las actividades fueron una oportunidad para conocer la función de los documentos de planificación y mejorar su trabajo como autoridad municipal: *“muy personalmente también desconocía hasta que llegue a tener el cargo y participar en Yauyos tenía algunos conceptos superficiales porque en el 2008-2009 se dio en Madeán pero como no estaba en el cargo no tanto conocía, solo participaba, pero ahora en Yauyos puedo decir que con todos esos documentos de gestión si se puede conducir, si se puede trabajar ordenadamente ya no improvisadamente es un documento orientador”*, (Regidor Provincial de Yauyos).

Otra de las prácticas habituales en la vida diaria de las personas es la planificación para ejecutar sus diferentes actividades, sin embargo, esta planificación es poco practicada en ámbitos más grandes como lo es el desarrollo distrital, en este sentido, los talleres del plan de desarrollo concertado se constituyeron en una oportunidad de participar planificando el desarrollo distrital, y esto es destacado por el alcalde del distrito de Huangáscar, *“personalmente le diría es que esto va a contribuir al desarrollo del pueblo en forma ordenada y espero que haya más otras reuniones, otras convocatorias para tratar de mejorar porque nunca antes se ha desarrollado este proceso, si nosotros no llevamos en forma ordenada, vamos a vivir como estamos y siempre lo he dicho a la población, tenemos que plasmar un documento como eso y trabajar ordenadamente y eso creo que no solamente va a contribuir a ordenar nuestro pueblo sino que también debemos hacer prevalecer un documento como este”.*

La actividad del fondo de promoción al desarrollo social y económico, se constituyó en un impulso para acelerar procesos organizacionales y adecuarse a las estructuras formales que adoptan los procesos de desarrollo e involucrarse con diferentes instituciones.

Lo descrito, se puede notar en la Asociación de Productores Ecológicos de Lunahuaná, donde se vieron motivados para acelerar el proceso de su formalización y estar en condiciones de participar en la actividad del fondo de promoción del desarrollo, un elemento que se constituye como un fortalecimiento de sus capacidades como organización, es el hecho de su formalización que en un primer momento fue para involucrarse en el fondo de promoción del desarrollo, luego, les sirvió para desarrollarse en otras actividades que exigen como requisito, su formalización, sobre esto, un integrante de la mencionada organización, menciona lo siguiente: *“nos ha servido para el momento del concurso porque nosotros ya estábamos en proceso (de formalización), también nos ha servido para tener presencia en otras instituciones que nos han*

convocado, tenemos invitaciones para capacitaciones porque también tenemos reconocimiento”, (Integrante Asociación de productores ecológicos – Lunahuaná).

Mientras que para una organización involucrase en el proceso del fondo significó acelerar su formalización, para otros, como el Instituto Tecnológico de Pacarán donde se implementó un vivero de producción de paltas, sirvió para mejorar los procesos de enseñanza de sus alumnos y para involucrase en procesos poco comunes para las instituciones educativas de la zona, es decir, dieron el primer paso para entrar en los procesos de producción y comercialización: *“nosotros como Institución Educativa que van a trabajar acá en la zona rural y urbana, ha sido interesante la experiencia porque ha permitido llevar desde un principio hasta la venta, ya hemos vendido una parte del vivero, aparte de eso que ha sido un soporte importante para la carrera, hay varias asignaturas que son de plantas, manejo de fertilización, entonces a nosotros nos sirve y vamos a seguir creciendo gracias al inicio”, (Directora del Instituto de Pacarán).*

La forma tradicional de solicitar que se ejecute una obra, era la de elaborar un memorial solicitando la ejecución de la mencionada obra, esta costumbre aun es practicada en muchos lugares, sin embargo, se nota que hay un cambio de actitud e intentar adecuarse a los procedimientos establecidos por el Estado, es decir, solicitar algo preparando una ficha de proyecto con información mínima y apropiada para que luego sea evaluada por la municipalidad, este procedimiento está establecido por ejemplo, durante los procesos del presupuesto participativo.

La ficha de proyecto que se diseñó para las actividades relacionadas con el fondo de promoción del desarrollo permitió acercarse y poner en práctica lo establecido por el Estado para los procedimientos de desarrollo, esta situación es comentada por el Gobernador del Distrito de Huangáscar, *“conocer cómo se elabora una ficha, como se empieza hacer perfiles, como se hace un proyecto, hasta cómo se hace un expediente eso ha aprendido la población y también conociendo eso comprende que las obras no se dan simplemente cuando se solicitan, hay que saber también que hay un proceso, entonces la población entiende eso, ya no es como antes que pedían sus obras, el alcalde tiene que hacer esto o el juez tiene que trabajar así, ahora todo es un consenso y siempre dentro de las normas de la ley de la directiva y cada autoridad tiene que basarse en las normas... particularmente yo sí me he enriquecido con los talleres con los profesionales de OIKOS, puedo yo entender que hay que trabajar en función a propuestas técnicas”, (Gobernador de Huangáscar).*

Desarrollar capacidades involucra ponerse en camino de procesos que toman un tiempo, procesos donde se transmiten enseñanzas y ejecutarlas, financiar su ejecución en muchos casos limita este desarrollo y vuelve un cuello de botella para las organizaciones. El financiamiento de los proyectos que se dio en el fondo de promoción del desarrollo, se constituyó, una oportunidad de acceder a recursos para avanzar un paso más en el fortalecimiento de capacidades organizaciones o institucionales, tal es el caso del Instituto Tecnológico de Pacarán, cuya directora destaca este hecho, *“en principio felicito la parte cuando se pone un poco de fondos para capacitar para mejorar, porque muchos solo capacitan, entonces OIKOS no solo capacito, aunque es poco (el dinero) pero de ahí ya se empieza, yo creo que está bien la idea, pero para mejorar creo que se debe*

involucrar a más personas, mas instituciones, para que el monto sea mayor, si bien es cierto que la municipalidad y OIKOS han puesto, pero si hubiera un fondo mayor, serían un proyecto más grandes y el impacto sería distrital”.

En los ámbitos de intervención del proyecto se han percibido organizaciones, en general caracterizadas por su dinamismo, donde sus miembros o parte de ellos son activos, esto permite la vitalidad organizacional y contribuye con el proceso de fortalecimiento organizacional y su consolidación dentro de los procesos de participación ciudadana y consolidación de la democracia.

Luego de implementar a las organizaciones con los insumos solicitados en su ficha de proyecto, algunas tuvieron dificultades en su manipulación, solucionar este impase obligo a ciertos aportes entre los miembros de la organización, esto se puede apreciar en la Asociación de Productores Ecológicos de Lunahuaná, donde uno de sus miembros indica lo siguiente: *“lo que pasa es que la maquina despulpadora final es manual y entonces, hemos perdido 2 pedidos que nos hicieron, pero justo empezamos a probar la máquina de forma manual y no nos dio resultados, ósea era muy dura (para manipularla manualmente), no podemos avanzar mucho, en ese sentido hemos sacado un presupuesto con un mecánico para que nos pueda acondicionar un motor, entonces estamos en plan de juntar esos fondos, nos hemos entrampado un poquito en eso”,* (Integrante Asociación de Productores Ecológicos – Lunahuaná).

Un aspecto reconocido por los productores es la importancia de la fortaleza de las organizaciones, desarrollar sus capacidades y apoyarlos dotándolos de recursos, las organizaciones que tienen las capacidades de lograr un funcionamiento orgánico importante son escasas, su limitación principal es la poca disposición de recursos para realizar sus funciones, un aspecto importante que se reforzó en la Asociación de Productores de Palto formada en Zúñiga es la importancia de la organización, esta función no solo fue asumida por los ejecutores del proyecto, también la asumió el alcalde del mencionado distrito, que además destacó los beneficios de ejecutar acciones en forma conjunta, *“el aprendizaje es lo que ellos han aprendido es el cultivo de palto, y también están aprendiendo de que realmente asociados pueden salir adelante, solos no, porque ya se les ha dicho a la asociación, si ellos quieren vender que lo vendan solos, pero ellos asociados pueden comprar el abono, el biol, lo pueden comprar asociados y les va a salir más barato que comprar uno por uno, el guano de isla por decir, ellos van y sacan por tonelada barato, mientras si yo hago uno a uno hasta el flete le sale más caro, a eso lo que tienen que hacerlo, ahora para vender también van a ganar, cuando van vender en cantidad, pero si venden uno a uno viene un comprador acá y aquí te mata pues, es igualito la compra del cuy aquí llegaron a tener más de mil cuyes la mayoría tenía 600 o 700 o 800 cuyes pero quien entraba a comprar aquí, lo mayeros y cuanto te pagan ellos 10 soles el par, pero si tú te organizas y una sola persona que lo lleve, compran una camioneta y lo llevan a Lima cada cuy te pagan 10 soles, son 20 soles, están perdiendo 10 soles por par y eso es lo que yo les digo”,* (Alcalde Zúñiga).

Revisando diversas publicaciones sobre organizaciones de la sociedad civil, se las califica como **organizaciones de defensa de intereses mutuos**, que surge por el agrupamiento de personas afectadas por problemas comunes que se asocian para

atender sus necesidades y defender sus intereses. **Organizaciones de base territorial**, estas tienen la particularidad de estar integradas por personas que comparten un mismo hábitat o espacio físico, y sus objetivos principales se relacionan con la construcción, mantenimiento y mejoramiento del área de residencia y de las condiciones de vida de la población. **Organizaciones de asistencia**, las cuales guían sus acciones por valores de filantropía y caridad. **Organizaciones de investigación, promoción y desarrollo** que se dedican a la producción de conocimiento, a la transferencia de capacidades y al fortalecimiento grupal e institucional de diversos sectores sociales. **Organizaciones de defensa de derechos**, constituidas por personas que se unen para la reivindicación y/o representación de categorías sociales²⁵.

Por la característica de las organizaciones que se desarrollan dentro del ámbito en que se ejecutó el proyecto, se las pueden clasificar como organizaciones de base territorial, al interior de estas organizaciones se pueden notar que por lo general sus integrantes tienen afinidad principalmente por la actividad al que se dedican, es decir, se encuentran asociaciones de ganaderos, de agricultores, de madres, entre otras y entre ellos se organizan para cumplir actividades relacionadas a su actividad común.

Participar en la actividad del fondo de promoción del desarrollo propicio que en el distrito de Madeán se formó una organización con características particulares para la zona. Con la intención de transformar la leche producida por diversos ganaderos de la zona, la institución educativa del lugar, presentó una propuesta de proyecto sobre transformación de productos lácteos, la cual, fue financiada entregándole parte de los materiales para darle valor agregado a la leche, conseguir la leche propicio que se forme una asociación integrada por docentes y padres de familia de la institución educativa y algunos productores ganaderos, refiriéndose a esta organización, uno de sus miembros dice lo siguiente: *“no esta únicamente a cargo de los ganaderos, sino también las instituciones educativas (Inicial y primaria),somos entre 8 y 9 socios pero activos solo 4 y las instituciones educativas”*.

Este tipo de organización dinamizan los procesos de participación ciudadana, además, se constituyen en espacios cuyo funcionamiento contiene más elementos que deben acoplarse de tal forma de formar una unidad y permitir el funcionamiento organizacional.

Esta organización se encuentra en proceso de adaptación de sus funciones compartidas entre las instituciones educativas involucradas y los productores ganaderos, así mismo se encuentra en proceso de consolidación y crecimiento.

Esta experiencia organizacional “nueva” para la realidad local, es un factor importante porque fortalecer la participación ciudadana requiere incorporar elementos nuevos a los diferentes procesos y viabilizarlos dentro de un contexto democrático.

²⁵ “Organizaciones de la Sociedad Civil y Desarrollo Local. Un análisis de las Organizaciones de la Sociedad Civil registradas en la Base de Datos del CENOC1”, Autores: Lic. Marcela Crovetto. Lic. Julieta Hantouch. Facundo López Burgos. Lic. María de los Ángeles Sola. Lic. María Andrea Vidales.

4.8 FORTALECIMIENTO DE ESPACIOS DE CONCERTACIÓN

Denis Sulmont define espacios de concertación en los siguientes términos: *“El concepto se refiere a los procesos de dialogo, negociación y acuerdos en los que participan representantes de sectores claves de la sociedad civil y del estado, en la adopción de políticas públicas... La concertación o es posible sin actores sociales estratégicos organizados y debidamente representados. Para ser viable, las instancias de concertación necesitan seleccionar a unas pocas organizaciones, reconocidas como más representativas”*²⁶, (Pág. 3y 4).

Estos espacios de diálogo, negociación y acuerdos, entre representantes de la sociedad civil y del estado eran poco frecuentes dentro de la vida democrática de los diferentes distritos de intervención, la tradición de gobierno municipal indica que las diferentes autoridades de gobierno local ejercían su gobierno dejando de lado el dialogo y establecimiento de acuerdos con la población, mientras que en la población se consolido el sentimiento de que las autoridades son las responsables de emprender acciones de desarrollo, el intento de algunos por establecer acuerdos con las autoridades no tuvo la suficiente fuerza para establecer espacios de concertación.

Fortalecer capacidades para concertar e institucionalizar espacios de concertación gravita en parte en las autoridades locales. La actitud de predisposición a involucrar a la sociedad organizada en espacios de dialogo está creciendo en las autoridades locales, sobre todo, en los elegidos en las últimas elecciones municipales. Muchos de los alcaldes de los distritos que fueron involucrados en el proyecto cuentan con esta actitud y están motivando a la población a relacionarse con la municipalidad para dialogar. En estos espacios de concertación que se forman, funcionan con dificultades, relacionadas a su institucionalidad y en la representación que puedan tener los participantes.

Por otro lado, a nivel local, se desarrollan con frecuencia, espacios de concertación pequeños como las reuniones comunales, reuniones de la directiva comunal o reuniones de diferentes productores. Estos pequeños espacios de concertación funcionan adecuadamente y son efectivos para solucionar problemas organizacionales o locales.

El reto de los procesos destinados a fortalecer las capacidades para la participación ciudadana, se da en el hecho de identificar puntos de encuentro entre estas dos formas de concertación.

La práctica de establecer acuerdos conjuntos entre miembros de las organizaciones es extendida, el presidente de la organización de Productores Ecológicos de Lunahuaná frente a la propuesta de usar una despulpadora entre dos organizaciones, decidió proponerlo a los miembro de la asociación antes de dar una respuesta, *“en el proyecto estábamos pidiendo equipamiento para elaborar los néctares y la cocina, otras cosas más, pero vino los de OIKOS y nos dijo que habían descubierto que había una despulpadora que se podía utilizar para la mermelada de níspero, el néctar de níspero y*

²⁶ “La Concertación Socio – Laboral en el Perú”, Denis SulmontSamain, diciembre, 2006.

usarlo con una organización más de Imperial y yo no lo acepte, porque dije cómo lo acepto, si tengo que comunicar a mis asociados, llame a reunión a mis asociados...tuvimos que reunirnos entre todos nuestros asociados y todos mis asociados me sugirieron que la maquina sea propia de la asociación”, (Integrante Asociación de productores ecológicos – Lunahuaná).

Identificar un problema para luego plasmarlo en las fichas de proyecto relacionadas a la actividad del fondo de promoción del desarrollo, significó poner en marcha reuniones entre los miembros de una organización, deliberar sobre las cosas favorables, las poco ventajosas de presentar un propuesta de proyecto al fondo de desarrollo, implicó poner en marcha sus capacidades para tomar acuerdos que beneficie a la organización, en este proceso, es importante la orientación del proceso que pueda darle el líder de la organización *“dificultad no lo hubo porque ya nosotros teníamos en mente que queríamos hacer porque aquí hay bastante producto lo que es manzana, pero había también otra idea de crianza de animales menores, entonces, apostamos por la elaboración de nuestros productos o animales menores, entonces, vimos es muy importante darle valor agregado a nuestros productos porque a veces hay cosechas donde el producto viene muy bajo el precio y no es rentable para el gasto que se hace en la producción y eso les hice entender y después cuando ya producimos nuestro néctar también podemos criar nuestras gallinas”, (Presidenta Asociación de Mujeres Puente Auco – Yauyos)*

Experiencias de este tipo se repiten en varias organizaciones que participaron a lo largo del proceso de ejecución de las diferentes actividades del fondo de promoción del desarrollo. Estas prácticas democráticas al interior de las organizaciones tienen el potencial de crear ambientes propicios para establecer espacios de concertación beneficiosos para el desarrollo local, entre los miembros se nota capacidades para el dialogo, elemento que es importante para concertar.

Llevar estas experiencias de concertación a espacios más grandes como son los presupuestos participativos causó algunas dificultades en el establecimiento de acuerdos, sobre todo por el desconocimiento del proceso de identificación y priorización de proyectos. Los ejecutores del proyecto, resaltaron el hecho que en los planes de desarrollo concertado se encuentran ideas de proyectos propuestos por los pobladores y que eso contribuye a lograr la visión de desarrollo que se indica en estos documentos, se resaltó también el hecho que en los procesos del presupuesto participativo, se toman diferentes ideas de proyectos contenidos en el plan de desarrollo, el desconocimiento de este proceso causó dificultades en el establecimiento de acuerdos durante los procesos del presupuesto participativos, esto se superó, explicando nuevamente sobre este punto, *“hay participantes (en el presupuesto participativo) que no han quedado 100% conformes porque han traído su propuesta como repito, se ha evaluado sus propuestas y a veces no ha salido lo que han propuesto, razón por la cual tienen que molestarse, pero a las finales, como le digo todos quedaron conformes, ya se les hizo ver cómo podrían ellos concretar su propuesta, es participar desde un principio desde el plan de desarrollo”, (Gerente de la Municipalidad de Zúñiga).*

Otorgar legalidad a determinadas organizaciones es otro hecho que influye en propiciar espacios de dialogo entre las autoridades municipales y las organizaciones, los

pobladores reconocen que obtener esa legalidad los legitima como representantes de la sociedad y a intervenir en los procesos de desarrollo, sobre el punto, un líder de Pacarán explica lo siguiente: *“nosotros nombramos nuestro Consejo de Coordinación Local se dice que de que dentro de las bases del presupuesto participativo, dentro de los lineamientos del presupuesto participativo que nos manda el Ministerio de Economía, se dice que estas personas tiene que ser nombradas mediante una Resolución que lo tiene que dar Alcaldía para que exista seriedad... pero no nos da, tanto el Consejo de Vigilancia, tanto el Consejo de Coordinación Local Distrital no tienen un aval”,* (Líder de Pacarán).

Los alcaldes de los distritos de Lunahuaná, Pacarán, Zúñiga se encuentran en proceso de formación de una mancomunidad, que funcionan como espacios de concertación interdistrital, un punto tocado en este espacio es la experiencia exitosa que se dio en Zúñiga donde se logró la diversificación de cultivos con la introducción del cultivo de paltas a través de la formación de la asociación, el alcalde de esta distrito lo narra de la siguiente manera: *“lo que se ha hecho en Zúñiga es una muestra para que lo sigan Pacarán, Lunahuaná, ahora Pacarán va a invertir 150 mil soles en comprar (plantones de palto) ellos ya no van a hacer el vivero municipal, sino que ellos van a comprar los plantones y lo van a repartir a sus agricultores... y Lunahuaná está haciendo igual, este año el alcalde de Lunahuaná va a invertir 200 mil soles en el cultivo de palta y Chocos ya invirtió... y eso a raíz de lo que Zúñiga inicio con este programa y lo que estamos pidiendo ahora de que también se asocien, de que los productores de Chocos estén asociados, los productores de Lunahuaná y Pacarán también se asocien y después vamos a formar uno solo con la finalidad de poder exportar palta”,* (Alcalde de Zúñiga).

La experiencia llevada a cabo en Zúñiga sirvió para identificar un producto alternativo cuya comercialización brinda grandes posibilidades de incrementar los ingresos económicos, esta experiencia fue introducida en la agenda de la mancomunidad y motivo tomar acuerdos.

4.9 FORTALECIMIENTO DE LA GESTION MUNICIPAL

Dentro de los procesos de descentralización, una prioridad es desarrollar capacidades en los Gobiernos Locales para llevar a cabo de mejor manera, procesos de desarrollo, entre ellos administrar y ejecutar programas sociales que el Gobierno Central tiene programado transferirles. La realidad de muchos de los Municipios sobre todo los rurales, indica que llevar a cabo estos procesos les resulta dificultoso, entre las variadas causas que motivan esta situación, se pueden identificar el escaso conocimiento sobre las normas de manejo municipal, el perfil de la formación educativa en algunos funcionarios, no se ajusta a las funciones que deben ejercer como funcionarios municipales, sumado a esto, se da el hecho de los escasos recursos económicos que les transfiere el Gobierno Central.

En el contexto distrital, *“los gobiernos locales tienen un gran reto en el desarrollo local, orientado a generar calidad de vida a través de un crecimiento económico sostenible en*

*el largo plazo, en un marco de gobernabilidad y respeto al estado de derecho*²⁷. Lograr que los gobiernos locales asuman eficientemente este reto, pasa entre otras cosas, por mejorar las causas descritas en el párrafo anterior.

Dentro de un contexto mayor, el desafío de lograr una gestión municipal eficiente pasa también, por establecer rutas de intercambio fluido de información con los niveles estatales mayores, *“el fortalecimiento del municipio exige la creación de mecanismos eficientes de coordinación e intercambio de información con los órganos de la administración nacional y regional, que permitan unificar y coordinar criterios y políticas dentro de la esfera de competencias que la ley atribuye al Municipio, particularmente en relación con aquellas que eventualmente podría asumir como consecuencia del proceso descentralizador*²⁸.

En el marco de los procesos de descentralización, el municipio se constituye en una especie de bisagra articuladora de los procesos de desarrollo local con lo nacional, este reto implica una gran preparación para asumir esta responsabilidad. El compromiso del proyecto frente a este reto, fue la de contribuir a desarrollar esas capacidades, las actividades como el fortalecimiento de las OPIs (Oficinas de Proyectos de Inversión), elaboración del plan de comunicaciones, entre otros, tuvieron este fin. Las actividades como el plan de desarrollo sirven para relacionar los procesos de desarrollo local con los nacionales que son guiados por el Plan Bicentenario.

Las diversas opiniones sobre la contribución de las actividades al fortalecimiento de la gestión municipal, indican que se logró tal cosa, sin embargo, dejan entrever que todavía es necesario continuar con el trabajo de apoyo al fortalecimiento de la gestión municipal-

Sobre el plan de desarrollo concertado, al parecer hay un entendimiento de su importancia en la gestión del desarrollo articulado a procesos nacionales, sin embargo, su uso dentro del trabajo municipal aun es débil, *“el plan de desarrollo lo elaboro OIKOS, pero después de ahí ya lo han entregado, pero el Alcalde todavía no nos han informado y no sabemos de su utilización. No sabemos más del PDC, todos los documentos lo tiene el alcalde”*, (Regidor de Chocos).

El manejo del plan de desarrollo como instrumento de gestión municipal conlleva un proceso de acomodamiento a las nuevas formas de manejo municipal, esto se nota en lo siguiente: *“lo están considerando así (importante), pero anteriormente como no ha habido este documento que es de suma importancia y muchos no lo toman no le dan importancia, pero últimamente en cada reunión estamos conversando de este plan que es de corto a largo plazo y ellos están dando importancia a eso”*, (Alcalde de Huangáscar).

El proceso de fortalecimiento de la gestión municipal implica, asimismo, que las acciones desarrolladas por la población para gestionar sus necesidades, se enmarquen dentro de

²⁷ Diagnóstico de la Gestión Municipal, Alternativas para el Desarrollo”, Econ. Samuel Torres Tello. Mayo 2005.

²⁸ “Estrategias para el Fortalecimiento de los Municipios”. Jaime Grimaldo Lorente. <http://www.monografias.com/trabajos30/estrategias-fortalecimiento-municipios/estrategias-fortalecimiento-municipios.shtml>

los procedimientos establecidos por la ley, contribuir con esto fue una de las tareas del proyecto y es resaltado de la siguiente manera: *“OIKOS ha hecho conocer a la gente qué cosa es un presupuesto participativo, cómo se debe pedir, entonces, han instruido más que todo a la gente a la población para que se lleve y se desarrolle normalmente lo que es todo un presupuesto participativo”*, (Alcalde de Zúñiga).

Las actividades relacionadas al fondo de promoción del desarrollo social y económico contribuyeron, igualmente, en el fortalecimiento de la gestión municipal, las personas aprecian que al intervenir la municipalidad en esta actividad da muestras de interés del alcalde por mejorar la calidad de vida de la población, elemento que legitima a la autoridad y contribuye con el fortalecimiento de la gestión, *“para mí, el alcalde si tenía esa iniciativa de apoyarnos, porque en realidad quería cambiar nuestra calidad de vida de las mujeres y madres, al menos yo he sentido el apoyo del alcalde provincial”*, (Presidenta Asociación de Mujeres Puente Auco – Yauyos).

Fortalecer la gestión municipal a través de la actividad del fondo de promoción implica también la participación de las diversas instituciones, *“creo que este tipo de actividades si se les motiva a las autoridades, si pueden responder, de repente unos más y otros menos pero haciendo un tipo de alianzas porque a veces como están solo... la presencia de OIKOS en muchos distritos es una buen experiencia”*, (Directora del Instituto de Pacarán). En este mismo sentido es la opinión de la Presidenta de la Asociación de Mujeres de Puente Auco – Yauyos, *“para mejorar este fondo concursable creo que tendríamos que trabajar de la mano las autoridades, la entidad que brinda el apoyo y más que todo, participación de la asociación, trabajar de mano todos, involucrarnos, ver ese objetivo para llegar a la meta”*, (Presidenta Asociación de Mujeres Puente Auco – Yauyos).

Por otro lado, en algunos entrevistados, se percibe la idea que el proyecto presionó a la municipalidad para intervenir en actividades que mejoren la calidad de vida de la población, *“el concurso era también con la participación de la municipalidad ellos también se vieron obligados a darnos ese apoyo, porque ya previamente habían firmado un convenio entre la ONG y la municipalidad que iban a brindar con ese tipo de apoyo”*, (Presidente Canal de Riego - Lunahuaná).

LECCIONES APRENDIDAS

Resaltando las cosas que se hizo bien, las cosas que se hicieron mal o las que se debieron realizar, se menciona lo siguiente como lecciones aprendidas.

- Posicionar al proyecto en un ámbito importante dentro de la vida local, brinda facilidades para ejecutar sus actividades y conseguir el apoyo de los diversos involucrados.
- Lograr la intervención de las diversas autoridades municipales, sobre todo de los alcaldes en la ejecución de las actividades, facilita la participación de la población, sobre todo brinda legitimidad a la gestión municipal.
- Poner a la municipalidad como la entidad central en la ejecución de las actividades, contribuye a los procesos de legitimación de la gestión municipal y favorece a crear ambientes favorables de participación ciudadana.
- Ejecutar las actividades involucrando a instituciones relacionadas con la naturaleza de la actividad, brinda la imagen de que el desarrollo es una responsabilidad compartida.
- Un reclamo constante de las organizaciones sociales es que los procesos de fortalecimiento incluye dotarlos de recursos para efectivizar sus necesidades, la actividad del fondo de promoción del desarrollo permitió dotarlos de una parte de estos recursos, cosa que fue destacada como importante. De igual forma, las actividades relacionadas al plan de desarrollo es resaltada por las municipalidades como sustanciales.
- Ejecutar ciertas actividades como la formación de los comités distritales de desarrollo en contextos de campaña electoral fue una dificultad para lograr que estos comités funciones como espacios de concertación.
- La actividad de Fortalecimiento del Comité Provincial de Reconstrucción y Desarrollo de la Provincia de Yauyos, tuvo dificultades para ejecutarse ya que para el momento de ejecutarla, el mencionado comité se encontraba en proceso de dispersión luego de cumplir con su función de gestionar la reconstrucción de la provincia luego del terremoto del año 2007.

CONCLUSIONES

Las conclusiones que se pueden establecer de todo el proceso de ejecución del proyecto, son las siguientes:

- Los procesos de desarrollo local y de participación ciudadana, tienen características particulares en los ámbitos rurales, que se ven impactadas sobre todo por la pobreza y la pobreza extrema, situaciones que ponen dificultades a las diferentes actividades que se puedan ejecutar para avanzar hacia el logro del desarrollo local y la participación ciudadana.
- En los procesos de fortalecimiento de la participación ciudadana implican tomar en cuenta aspectos que se desarrollan detrás de este concepto, por ejemplo, conocer el funcionamiento y objetivos de los diferentes instrumentos de gestión municipal, desarrollar las capacidades para identificar los problemas de la localidad, identificar las diferentes posibilidades para solucionarlo.
- Dentro de las localidades de intervención se desarrollan procesos pequeños de concertación, como los que se manifiestan en las reuniones de las diferentes organizaciones donde se ponen en práctica actitudes democráticas que son favorables a los procesos de desarrollo.
- Las diferentes actividades sirvieron para reforzar o dar continuidad a procesos ya empezados por otras instituciones.
- Los procesos de desarrollo por lo general se conciben enmarcados dentro del espacio local, cosa que va en contra de la tendencia de ejecutar procesos de desarrollo involucrando espacios más grandes.
- Las actitudes de acercamiento de los alcaldes hacia la población favorecen el involucramiento de las personas en actividades municipales.
- La vida en los distritos rurales está llena de actividades, que deben ser tomados en cuenta para desarrollar actividades.

RECOMENDACIONES

- Las actividades relacionadas con la participación ciudadana y desarrollo local, deben involucrar fuertemente a los escolares, en ellos se manifiesta fortalezas para identificar y proponer acciones de desarrollo.
- La ejecución de proyectos, entre ellos los relacionados con desarrollo local deben de considerar la ejecución de sus actividades involucrando a instituciones relacionadas con la naturaleza de la actividad, esto brinda la imagen del desarrollo como un proceso de responsabilidades compartidas.
- Los procesos de concertación, participación ciudadana, deben de tener la capacidad de relacionar los procesos democráticos que se dan en espacios pequeños como las reuniones de organizaciones con procesos democráticos amplios como los que se dan en el distrito, región y nación.
- Resaltar tendencias importantes como los que se percibe en los procesos de desarrollo, entendidos como procesos que involucran lo local relacionado con lo extra local.

BIBLIOGRAFÍA

- Plan Bicentenario “El Perú hacia el 2021”
- Proceso de Descentralización, Balance y Agenda a Julio de 2011
- Proceso de Descentralización 2009 DPS Graphics E.I.R.L. - USAID/ProDescentralización
- USAID/Perú ProDescentralización
- Contexto Institucional y Agenda Crítica 2009 - USAID/Pro Descentralización
- Avances y Perspectivas del proceso de Descentralización en el Perú”, Carlos Casas Tragodara, Universidad del Pacífico – CIES. <http://cies.org.pe/files/BA/ba3.pdf>
- El Municipio como agente dinamizador del desarrollo económico y social. Pedro Antonio Martín Pérez. Publicado en Actualidad Administrativa nro. 27 año 1997
- Manual de Buen Gobierno Local: enfoques, principios, estrategias”. CARE – Programa Fortalece. Autor: Julio Díaz Palacios. Lima Junio 2005
- Participación ciudadana y experiencias de sistematización. Edita: ALBOAN, HEGOA; Instituto de Derechos Humanos Pedro Arrupe / Universidad de Deusto. 2007
- Condiciones para lograr una verdadera participación ciudadana”, cuadernos de Formación Municipal: “Participación ciudadana
- Organizaciones de la Sociedad Civil y Desarrollo Local. Un análisis de las Organizaciones de la Sociedad Civil registradas en la Base de Datos del CENOC1, Autores: Lic. Marcela Crovetto. Lic. Julieta Hantouch. Facundo López Burgos. Lic. María de los Ángeles Sola. Lic. María Andrea Vidales
- La Concertación Socio – Laboral en el Perú, Denis SulmontSamain, diciembre, 2006
- Diagnóstico de la Gestión Municipal, Alternativas para el Desarrollo”, Econ. Samuel Torres Tello. Mayo 2005
- Estrategias para el Fortalecimiento de los Municipios”. Jaime Grimaldo Lorente. <http://www.monografias.com/trabajos30/estrategias-fortalecimiento-municipios/estrategias-fortalecimiento-municipios.shtml>
- “La situación de los Ayuntamientos en España, sus carencias económicas y problemas de gestión: Diagnóstico y propuestas en una perspectiva europea” FEMP 2006.
- Observatorio económico local. Anuario 2008, Jaume Fernández Ibáñez. Diputación de Barcelona
- La participación ciudadana en el ámbito local. Fernando Pindado Sánchez. FEMP 2004
- Tendencias de la participación ciudadana en Europa y España. Ernesto Ganuza Fernández. Instituto de Estudios Avanzados de Andalucía 2006
- Diagnóstico y Plan Municipal de Participación Ciudadana del Ayuntamiento de Burgos 2006
- Las políticas públicas de desarrollo local desde un enfoque institucional: El caso de las Entidades locales en la provincia de Alicante. Pedro Luis Pérez Guerrero. Universidad Complutense de Madrid
- Documento Marco para la Gestión de las Políticas Locales de Igualdad. FEMP 2006

- Género, políticas locales e intervención social. Elena Roldán García (Editorial Complutense)
- Territorios Inteligentes. Alfonso Vergara y Juan Luis de las Rivas. FEMP.

ANEXO

GUÍA DE ENTREVISTA / GUIA DE GRUPO FOCAL

(Autoridades, funcionarios municipales / representantes de organizaciones)

Distrito	
Nombre de la persona entrevistada	
Cargo	
Institución	
Fecha de la entrevista	
Hora de inicio	
Hora de conclusión	

Parte I: Conocimiento del proyecto

¿Cuáles fueron las actividades del proyecto?	
¿En cuál de ellas ha participado?	
De todas las actividades que conoces, ¿Cuáles es la que más impacto tuvo en la población? ¿Por qué crees eso?	

Parte II: Ejecución de las actividades

¿Recuerdas de qué forma se ejecutó (aron) la (s) actividad (es) que menciona? (indagar por cada una)	
--	--

<p>¿Cuáles crees que han sido los errores y los aciertos en el proceso de ejecución de cada una?</p>	
<p>¿Crees que a las autoridades municipales les haya interesado la (s) actividad (es)? ¿Por qué crees tal cosa?</p>	
<p>¿Qué elemento (s) ayudó (aron) o dificultó (aron) la ejecución de la (as) actividad (es)?</p>	
<p>¿Cuál es tu propuesta para mejorar la ejecución de la actividad?</p>	

Parte III: Aprendizajes (capacidades productivas)

<p>¿Cuál (es) es (son) el (los) aprendizaje (s) que ha logrado la población?</p>	
<p>¿Crees que lo pongan en práctica?</p>	

<p>¿Qué favorece que lo pongan en práctica? / ¿A qué se debe que lo pongan en práctica?</p>	
<p>¿Cuáles son las dificultades para ponerlo en práctica?</p>	
<p>¿Cuál es la importancia de estos aprendizajes en el desarrollo de tu distrito? ¿Cuáles son los cambios que esperas con estos aprendizajes?</p>	

Parte IV: Participación (concertación)

<p>¿Crees que esta actividad haya promovido la participación de las personas? ¿Por qué crees tal cosa?</p>	
<p>¿Qué actividad crees que haya motivado a participar a las autoridades y a la población?</p>	
<p>¿Qué se debe hacer para motivar a la gente a que participen?</p>	

¿Crees que en esta actividad la gente haya logrado ponerse de acuerdo?	
--	--

Parte V: Gestión Municipal

La (s) actividad (es) ¿crees que mejore (n) la gestión municipal?	
¿Cuál crees que deba ser la actitud de la municipalidad ante las actividades?	
¿De que forma crees que pueda ser ejecutada por la Municipalidad?	

Parte VI: Cierre

En general, ¿Cuál es tu opinión del proyecto?	
En futuros proyectos similares a este, ¿Qué actividad (es) debe (n) continuar o que otras se deben incluir? ¿Por qué?	

<p>¿Qué actividades se deben modificar o quitar? ¿Por qué?</p>	
<p>¿Qué otras actividades se deben incluir? ¿Por qué?</p>	

MATRIZ DE ORDENAMIENTO DE INFORMACIÓN

(Autoridades, funcionarios municipales / representantes de organizaciones)

Parte I: Conocimiento del proyecto

Preguntas	Informante 1	Informante 2	Informante 3	Informante 4	Resumen
	Cargo:	Cargo:	Cargo:	Cargo:	
	Distrito:	Distrito:	Distrito:	Distrito:	
¿Cuáles fueron las actividades del proyecto?					
¿En cuál de ellas ha participado?					
De todas las actividades que conoces, ¿Cuáles es la que más impacto tuvo en la población? ¿Por qué crees eso?					
Resumen					

Parte II: Ejecución de las actividades

¿Recuerdas de qué forma se ejecutó (aron) la (s) actividad (es) que menciona? (indagar por cada una)					
¿Cuáles crees que han sido los errores y los aciertos en el proceso de ejecución de cada una?					
¿Crees que a las autoridades municipales les haya interesado la (s) actividad (es)? ¿Por qué crees tal cosa?					
¿Qué elemento (s) ayudó (aron) o dificultó (aron) la ejecución de la (as) actividad (es)?					
¿Cuál es tu propuesta para mejorar la ejecución de la actividad?					
Resumen					

Parte III: Aprendizajes (capacidades productivas)

¿Cuál (es) es (son) el (los) aprendizaje (s) que ha logrado la población?					
¿Crees que lo pongan en práctica?					
¿Qué favorece que lo pongan en práctica? ¿A qué se debe que lo pongan en práctica?					
¿Cuáles son las dificultades para ponerlo en práctica?					
¿Cuál es la importancia de estos aprendizajes en el desarrollo de tu distrito? ¿Cuáles son los cambios que esperas con estos aprendizajes?					
Resumen					

Parte IV: Participación (concertación)

¿Crees que esta actividad haya promovido la participación de las personas? ¿Por qué crees tal cosa?					
¿Qué actividad crees que haya motivado a participar a las autoridades y a la población?					
¿Qué se debe hacer para motivar a la gente a que participen?					
¿Crees que en esta actividad la gente haya logrado ponerse de acuerdo?					
Resumen					

Parte V: Gestión Municipal

La (s) actividad (es) ¿crees que mejore (n) la gestión municipal?					
¿Cuál crees que deba ser la actitud de la municipalidad ante las actividades?					
¿De qué forma crees que pueda ser ejecutada por la Municipalidad?					
Resumen					

Parte VI: Cierre

En general, ¿Cuál es tu opinión del proyecto?					
En futuros proyectos similares a este, ¿Qué actividad (es) debe (n) continuar o que otras se deben incluir? ¿Por qué?					
¿Qué actividades se deben modificar o quitar? ¿Por qué?					
¿Qué otras actividades se deben incluir? ¿Por qué?					
Resumen					