

EL ALMANARIO, A METHODOLOGY FOR DEVELOPMENT PROJECTS MANAGEMENT BY INDIGENOUS COMMUNITIES IN GUATEMALA

Pellicer Sifres, V.; Peris Blanes, J.; Fariñas Ausina, S.

Universitat Politècnica de València

El Almanario is an innovative methodology for development project planning and management through which community based organizations (CBO) elaborate, apply for and carry out their own projects. It was first designed at 2004 by the United Nations Development Program (UNDP) in Guatemala to manage the Small Grants Program (SGP) of the Global Environmental Fund (GEF). It is aimed to provide indigenous men and women with low educative levels with a methodology that enable them to organize and develop their own projects without any intermediate NGDO.

The current paper develop the key aspects of El Almanario as they are: 1) a particular philosophy of work; 2) a physical document (or instrument) for the effective design, planning and monitoring of the project; 3) the organizational issues; 4) the project process itself and; 5) specific measures in terms of gender issues. Afterwards, the influence of El Almanario in the capacities of communities to manage their own projects is discussed in terms of participation, networks, gender relations and learning processes.

Keywords: *Cooperation projects; Desarrollo; Community organization; Environment*

EL ALMANARIO, UNA METODOLOGÍA PARA LA AUTOGESTIÓN DE PROYECTOS DE DESARROLLO EN COMUNIDADES INDÍGENAS DE GUATEMALA

El Almanario es una metodología innovadora para la planificación y gestión de proyectos de desarrollo mediante la cual las organizaciones de base comunitaria (OCB) elaboran, solicitan y ejecutan sus propios proyectos. Fue diseñada en 2004 por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en Guatemala para ejecutar el Programa de Pequeñas Donaciones (PPD) del Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM). Su objetivo es facilitar a los hombres y mujeres indígenas con bajo nivel escolar el acceso a una metodología para organizarse y desarrollar sus propios proyectos sin la necesidad de una ONGD intermediaria.

En el presente artículo se desarrollan los diferentes aspectos clave de El Almanario como son: 1) su filosofía de trabajo; 2) las características del documento (o instrumento físico) con el que efectivamente se realiza el diseño, la planificación y el seguimiento del proyecto; 3) los aspectos organizativos que incluye; 4) el proceso del proyecto; y 5) las medidas específicas de género. Con todo ello, se procede a discutir la incidencia de El Almanario en el desarrollo de las capacidades de autogestión de las comunidades con las que trabaja en términos de participación, redes, relaciones de género y aprendizaje.

Palabras clave: *Proyectos de cooperación; Desarrollo; Organización comunitaria; Medio ambiente*

Correspondencia: jperisb@dpi.upv.es

1. Introducción: Contexto del estudio de caso

El presente estudio de caso trata sobre la experiencia de la aplicación de una herramienta innovadora para la autogestión comunitaria de proyectos de desarrollo. Enmarcado bajo el Programa Pequeñas Donaciones, el caso a estudiar se ubica en el suroccidente del país de Guatemala, país con un IDH medio de 0,581 que lo sitúa en la posición 133, según el último Informe sobre Desarrollo Humano 2013 del PNUD.

2. EL PPD Guatemala

El **Programa de Pequeñas Donaciones (PPD)** del Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM o GEF por sus siglas en inglés) es ejecutado por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y funciona siguiendo las premisas del FMAM en más de 100 países alrededor del mundo, proporcionando financiamiento para iniciativas comunitarias que atienden problemas ambientales globales.

El PPD del FMAM inició sus acciones globalmente en 1992 como medio para demostrar que pequeñas iniciativas comunitarias para atender problemas ambientales locales, pueden tener impacto beneficioso en los problemas ambientales globales, en concreto: **la pérdida de la diversidad biológica, el cambio climático, la contaminación de aguas internacionales, la deforestación y pérdida de suelos fértiles y la eliminación de contaminantes orgánicos persistentes.**

El PPD Guatemala introduce una nueva herramienta metodológica, el **Almanario**, para permitir la autogestión por parte de las Organizaciones Comunitarias de Base (en adelante OCBs) de los proyectos presentados. Con ello, se persiguen los objetivos globales del PPD pero manteniendo una atenta mirada al fomento del desarrollo de capacidades locales para la participación comunitaria, y especialmente la participación de las mujeres, en la atención a problemas ambientales locales.

El funcionamiento del programa en Guatemala se gestiona a partir **de convocatorias anuales de unos 20 proyectos aproximadamente de 20.000 USD cada uno.**

3. El almanario

3.1 El Almanario, ¿qué es?

El Almanario es una herramienta que surge tras replantear que las ONG como intermediarias acaparan fondos y realizan una injerencia al menospreciar las capacidades de las comunidades en dar solución a sus problemas.

“Almanario” es el nombre que recibe la herramienta física para implementar los proyectos del PPD. Este instrumento supone ahondar en una nueva perspectiva holística de entender el desarrollo desde la base de lo que las personas deciden ser o hacer en su vida. (Fariñas, 2010). Es un marco lógico adaptado a las capacidades de lectura y escritura de la población local.

En su elaboración se cuenta con profesionales que trabajan con la metodología de la Educación Popular, y que realizan un largo trabajo de reflexión acerca de cómo elaborar la herramienta de planificación adaptada para que sea complementada con una ejecución del proyecto autogestionada.

Hay que entender que la herramienta física como tal debe ir acompañada de una filosofía y una metodología que refuerzan la autogestión de las comunidades. En otros estudios (Fariñas, 2010) este conjunto *herramienta/filosofía/metodología* se ha presentado bajo el nombre *Enfoque*. Es decir, cuando desaparece la ONG como intermediaria, que es quien

formula y ejecuta, debe aparecer un instrumento (unido a una filosofía y metodología) que sustituya la función del técnico/a y sitúen en el centro de la acción a las Organizaciones Comunitarias de Base como únicas planificadoras y ejecutoras de los proyectos.

El objetivo es facilitar a las organizaciones de hombres y mujeres indígenas con bajo nivel escolar, el acceso a una metodología que incluya **diagnóstico, planificación y presupuesto** y que vaya acompañada de una filosofía que permita que las mismas OCBs ejecuten y de seguimiento al proyecto.

3.2 La herramienta “Almanario”

La descripción física del Almanario, es de 26 páginas que tienen una medida de 56 x 43 cm. Consta de dos piezas: una primera correspondiente con el diagnóstico de la situación socio-ambiental de la comunidad y la segunda, la planificación mensual que resulta del diagnóstico, así como el presupuesto y el seguimiento del proyecto.

Las características del instrumento serían:

Tabla 1: Contenidos y características del Instrumento Almanario

CONTENIDOS DEL INSTRUMENTO	CARACTERÍSTICAS DEL INSTRUMENTO
<p>PARTE 1: DIAGNÓSTICO COMUNITARIO (páginas de la 1 a la 8)</p> <ul style="list-style-type: none"> • El PPD, ¿qué es? • La OCB, ¿quiénes somos? • Diagnóstico • Objetivos, actividades y resultados • Posibles problemas • Trabajo de mujeres y hombres. <p>PARTE 2: CRONOGRAMA, PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTO (páginas de la 9 a la 26)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definir: Responsables, Materiales necesarios, aportes comunidad • Presupuesto • Cronograma • Continuación - sostenibilidad • Dudas, comentarios, consultas y sugerencias 	<ul style="list-style-type: none"> • Tamaño 56 x 43 cm (formato muy grande para rellenar entre todos) • Vocabulario adecuado (sencillo). Adaptado a las capacidades de lectoescritura de la población local. • Letras grandes. • Pedagogía del color (columnas por colores para relacionar conceptos) • Dibujos y viñetas adaptados al contexto local (Ejemplo/ Dibujo de mujer con indumentaria maya hablando sobre los problemas comunitarios) • Rellenarlo a lápiz (posibilidad de borrar y reescribir)

3.3 El Enfoque Almanario

Como hemos apuntado anteriormente, el Almanario como herramienta en sí no puede definirse como un instrumento autogestionario y que fomente el aprendizaje si no va unido a él una serie de valores, actitudes y a una metodología que lo acompañe. Resumimos en el siguiente cuadro las características del Enfoque.

Tabla 2: Características del Enfoque Almanario

FILOSOFÍA (Actitudes y valores)	PRINCIPIOS ORIENTADORES DE LA EXPERIENCIA
	<ul style="list-style-type: none"> - Participación de la comunidad en todas las etapas del proyecto. - Autogestión (eliminación del papel del técnico y del paradigma positivista subyacente que representa su conocimiento técnico como orientador de la práctica) - Rendición de cuentas como valor a profundizar. - Aprendizaje como fin en sí mismo: - “Aprender haciendo” - Aprender del otro: Saberes compartidos - Aprender mediante capacitaciones prácticas en lenguas mayas y reflexiones sobre modos de vida y recursos naturales (entendimiento del entorno desde la pertinencia cultural de la cosmovisión maya) - Enfatiza la reflexión sobre la sociedad patriarcal para generar cambios consensuados en las relaciones de género entre hombres y mujeres sin una intencionalidad final en cuestión de resultados concretos sino desde la pertinencia comunitaria. - Contempla el sesgo surgido por el ofrecimiento de financiación. La comunidad se embarca voluntariamente y busca el apoyo del SGP.
METODOLOGÍA Determinación de fases, herramientas, actores y funciones necesarios para incorporar la filosofía en la práctica	INSTRUMENTOS (Creación de herramientas para posibilitar la implementación metodológica en cada una de las fases)
	<ul style="list-style-type: none"> - Creación de una herramienta metodológica (formato físico de diagnóstico y planificación orientado a las capacidades de lectoescritura de la población local): sencillo y explícito. - Capacitaciones a promotoras¹ sobre el uso del Almanario como herramienta física para posibilitar la autogestión. - Control de seguimiento continuado con cierta rigurosidad: los desembolsos trimestrales dependen de la justificación trimestral.
	ASPECTOS ORGANIZATIVOS² (Que posibilitan la implementación metodológica. Referidos a actores y funciones principalmente.)
<ul style="list-style-type: none"> - Apertura de una cuenta bancaria para la OCB - Obligatoriedad de cumplimentación comunitaria del Almanario en arreglo a las indicaciones de la promotora capacitada en su uso. - Incorporación de reflexiones de género a varios niveles: <ul style="list-style-type: none"> o Junta Directiva mixta y promotora: las mujeres desempeñan roles de representación comunitaria que antes les eran vedados. o Recursos para contratación de niñas: pone de manifiesto la importancia y valorización monetaria del rol reproductivo de las mujeres además de posibilitar una participación de calidad. - Obligatoriedad de reuniones de coordinación / información y rendición de cuentas de las tareas desempeñadas por cada miembro de la comunidad en acuerdo a su rol. - Inscribirse en la municipalidad como OCB. - Divulgación del PPD entre las OCBs (interlocución directa entre beneficiarios e interesados): las comunidades que han accedido a financiación del PPD son las que realizan la divulgación entre sus vecinos al organizar una inauguración del proyecto una vez finalizado, para contar su experiencia al resto de comunidades circundantes a las que han invitado previamente. - Junta Directiva: desempeña funciones representativas (presidente/a y vocales), de control de fondos (tesorero/a y presidente/a) y rendición de cuentas a la comunidad, toma de decisiones de pequeño calibre sin consulta comunitaria, búsqueda y selección de empresas locales suministradoras de los insumos para el proyecto y toma de acta en las reuniones comunitarias. 	

¹ La promotora es una mujer de la comunidad elegida democráticamente que se capacita para el uso del Almanario (instrumento) y exporta los conocimientos aprendidos al resto de la comunidad.

² La mayoría de comunidades no tienen cuenta bancaria, ni junta directiva mixta, ni están inscritos como OCB, etc. Es el mismo Enfoque Almanario el que los obliga a ello.

4. LA EXPERIENCIA DEL ALMANARIO

Este estudio de caso se centra en 8 entrevistas semiestructuradas realizadas en 6 comunidades de la zona de Sipakapa, departamento de San Marcos involucradas en proyectos de electrificación rural mediante paneles solares.

4.1 Fase 0: Comunicación de interés

Al desaparecer la ONG como intermediaria, el proceso se inicia en el momento en el que la comunidad contacta al PPD comunicando su interés en participar en la próxima convocatoria. El PPD toma los datos de contacto y les avisa en el momento en el que se va a realizar la primera capacitación acerca de cómo rellenar el Almanario.

Para dicha ocasión, la OCB debe de haber elegido previamente a una mujer de la comunidad, que será la persona que aprenderá a rellenar el marco lógico simplificado: el Almanario. El único requisito es sepa leer y escribir. En este paso se inicia el camino hacia un cambio en la percepción de las relaciones de género intracomunitarias, pues por primera vez se le cede a la mujer unos espacios y una responsabilidad que hasta el momento había sido cuestión de hombres.

4.2 Fase I: Diagnóstico comunitario y primera preselección

La primera capacitación de todo el proceso va dirigida a todas las OCBs que se presentan a la convocatoria, y a ella acuden la promotora y una acompañante de cada comunidad. En ella se les capacita para rellenar la primera parte del Almanario, "El diagnóstico comunitario", en el que se recogen y priorizan cuáles son los problemas de la comunidad. La capacitación dura 3 días a lo largo de los cuales las mujeres conviven en un mismo espacio, intercambian experiencias, ideas, inquietudes, y sobre todo, se capacitan en temas de autoestima y empoderamiento, imprescindibles éstos para que las mujeres sepan replicar a la comunidad lo aprendido sobre el diagnóstico.

Acabada la capacitación vuelven a sus comunidades con la responsabilidad de trasladar al resto de los miembros de la OCB la información aprendida, y de esa manera poder emprender juntos el reto que les supone rellenar el diagnóstico.

"Un día, nos pusimos desde las 8 de la mañana y hasta que lo terminamos. Todos tenían que dar una idea. Porque hay 30 cabezas y todos pensamos diferente. Entonces uno así hacía un comentario y lo comentábamos para rellenar...y así escribirlo...cada pregunta una idea, y así escribirlo...". (Miembro de la OCB Poj).

Transcurrido 1 mes la OCB acude a la oficina del PPD para revisar conjuntamente y modificar, si conviene, el trabajo preparado. Llegado a este punto, y tras una visita por parte del PPD a la propia OCB para conocer a todo el grupo y el nivel de participación que en él se da, se procede a la primera preselección en la que se descartan aquellas comunidades cuyo planteamiento del proyecto no encaje en las líneas focales de trabajo del PPD, o las cuales no hayan demostrado una participación comunitaria.

4.3 Fase II: Cronograma, presupuesto y segunda preselección.

Las promotoras de las comunidades que pasan la primera preselección acuden de nuevo a la segunda capacitación del marco lógico simplificado, en la que se les enseña cómo rellenar la segunda parte del Almanario.

Tras una segunda visita de revisión a las oficinas PPD, se procede a la segunda preselección, eliminando en este caso a las comunidades que presentan un proyecto incompleto o mal formulado. Es finalmente el Comité Directivo Nacional quien, tras evaluarlos, decide qué proyectos serán financiados, en base a la cuantía de la que se disponga en la convocatoria (alrededor de 400.000 USD).

Imagen 1: Cronograma, Presupuesto y Responsables

El OCTAVO MES del proyecto es el mes de _____ del año _____				¿Al final del mes escribir qué paso?				
¿Qué trabajos realizaremos en este mes?				¿Qué nos falta?				
<ul style="list-style-type: none"> Por favor lea los siguientes cuadros fila por fila. Escriba los trabajos o actividades que se van a hacer en este mes. En los cuadros de cada una de las letras "A", "B", "C" ponga los gastos fijos para este mes. No repetir gastos que ya escribió arriba. En la última fila de cuadros sume columna por columna los totales. 				¿Qué problema tuvimos?				
¿Qué cambió?								
Trabajos o actividades	Responsables	Materiales necesarios	Aportes comunidad	Aportes de otra organización	¿Cuánto pone el PPD en Quetzales?	¿Cuánto pone el PPD en Quetzales?		
Escribanos los trabajos o actividades que planeamos hacer en este mes.	Cuente nombre	Escribanos acá todos los materiales necesarios para hacer las actividades.	Cuente nombre de la comunidad	Valor Q. No poner un cero en el primer número.	Paga secretaria promotoras y señas	Paños y materiales	Comida para capacitaciones y eventos	Visitas, Paños, Paños, Paños
1.								Otros gastos, tel. fax, y fotocopias
2.								
3.								
4.								
5.								
6.								
Suma fije: por ejemplo tablas, fax, fotocopias y Promotora. A. B. C.								
Totales								
				Esto lo vamos a copiar en la página 22		Esto son las cantidades que vamos a copiar en la página 23		

Página 17

Imagen 2: Revisión del Almanario en la oficina



4.4 Fase III: Implementación, e inauguración

Una vez aceptado el proyecto, la promotora y la tesorera/o de la junta directiva reciben una tercera formación para aprender a manejar cheques, recibos y facturas. Tras adquirir dicho conocimiento, se cobra el cheque del banco y se inicia la ejecución del proyecto.

Atendiendo al componente autogestionario del Enfoque Almanario, la ejecución debe ser llevada a cabo por los miembros de la OCB. Las capacitaciones que impliquen cualquier tarea de ejecución son imprescindibles para una autogestión completa porque los integrantes de la OCB sustituyen al técnico. Por ello, en el caso de los proyectos de electrificación rural de Sipakapa., se recibieron los siguientes talleres y capacitaciones: capacitación en instalación, uso y mantenimiento de paneles solares, capacitación en temas administrativos y elaboración de informes, capacitación sobre el medio ambiente e higiene en cada vivienda, taller de reducción de riesgos ambientales, taller en organización comunitaria, taller en género, autoestima y derechos de la mujer y taller sobre violencia intrafamiliar. Todas estas capacitaciones fueron planteadas por las OCBs durante la fase de formulación, si bien el PPD orientaba y aconsejaba sobre la conveniencia de aquellas referentes a instalación, mantenimiento, género, riesgos y organización comunitaria.

El resultado final del proyecto se materializó en un panel por cada familia. De ello, se obtuvieron resultados como: protección del medioambiente (mitigando la deforestación para el uso de alumbrado doméstico), mejora de la salud (debido a la eliminación del uso del ocote para alumbrar la casa), del rendimiento escolar de los niños y niñas (ya que ahora

podían organizar mejor sus tareas, al no depender de la luz solar), incremento de la información relativa al entorno, gracias al uso de la radio, como medio de comunicación, etc...

“Ahorita ya no vamos a correr a buscar ocote, raspar pinos, no comprar candela en las tiendas porque hay luz...”. “Mi nene tiene 11 años y al otro año va a entrar a quinto...Ahora con la luz puede hacer sus trabajos de la escuela por la noche., y enseña también a los pequeños para que el otro año ya no cueste cuando van a entrar”. “Con la radio nos llegan las noticias, no estamos tan aislados”. (Miembros de las OCB Cerro Sibinal, Plan Grande y La Vega)

Una vez acabado el proyecto tiene lugar el acto de inauguración, que se desarrolla en la comunidad y al que acude el coordinador del PPD, así como miembros de comunidades cercanas interesados en conocer los resultados del proyecto. Se trata de un acto emotivo de satisfacción y reconocimiento hacia el trabajo realizado, la unión de esfuerzos, la lucha por avanzar hacia una mejor situación de bienestar, y los resultados conseguidos.

“Y mucha gente en las clausuras de los proyectos lo repite: ‘Nosotros pensamos que nunca íbamos a poder abrir una cuenta bancaria y la abrimos. Pensamos que nunca íbamos a obtener el papel de la legalización y lo tuvimos. Después pensamos que era imposible hacer un proyecto, y lo hicimos, y fue aprobado. Y lo hicimos todo nosotros y aquí está’ ”. (Asistente de Programas del PPD-Guatemala).

4.5 Fase IV: evaluación

La evaluación del proyecto la realizan los miembros del PPD simultáneamente con la fase de ejecución. Para ello, en el transcurso del proyecto se les hacen dos visitas de campo y ellos entregan a la oficina del PPD dos informes completos (cada informe con información completa de la parte técnica, capacitaciones y financiera). Los proyectos de electrificación duran un año, durante el cual los informes se entregan en los meses 6 y 12, las primera visita se hacen entre los meses 4 y 5 y la segunda entre los meses 8 al 12

Tanto a los 6 meses de duración como transcurrido un año, se deben elaborar informes de seguimiento que se entregan en la oficina del PPD, y que a la vez sirven como material de evaluación.

En la imagen 3 podemos ver un esquema detallado de las etapas de la gestión del ciclo del proyecto bajo el Enfoque Almanario.

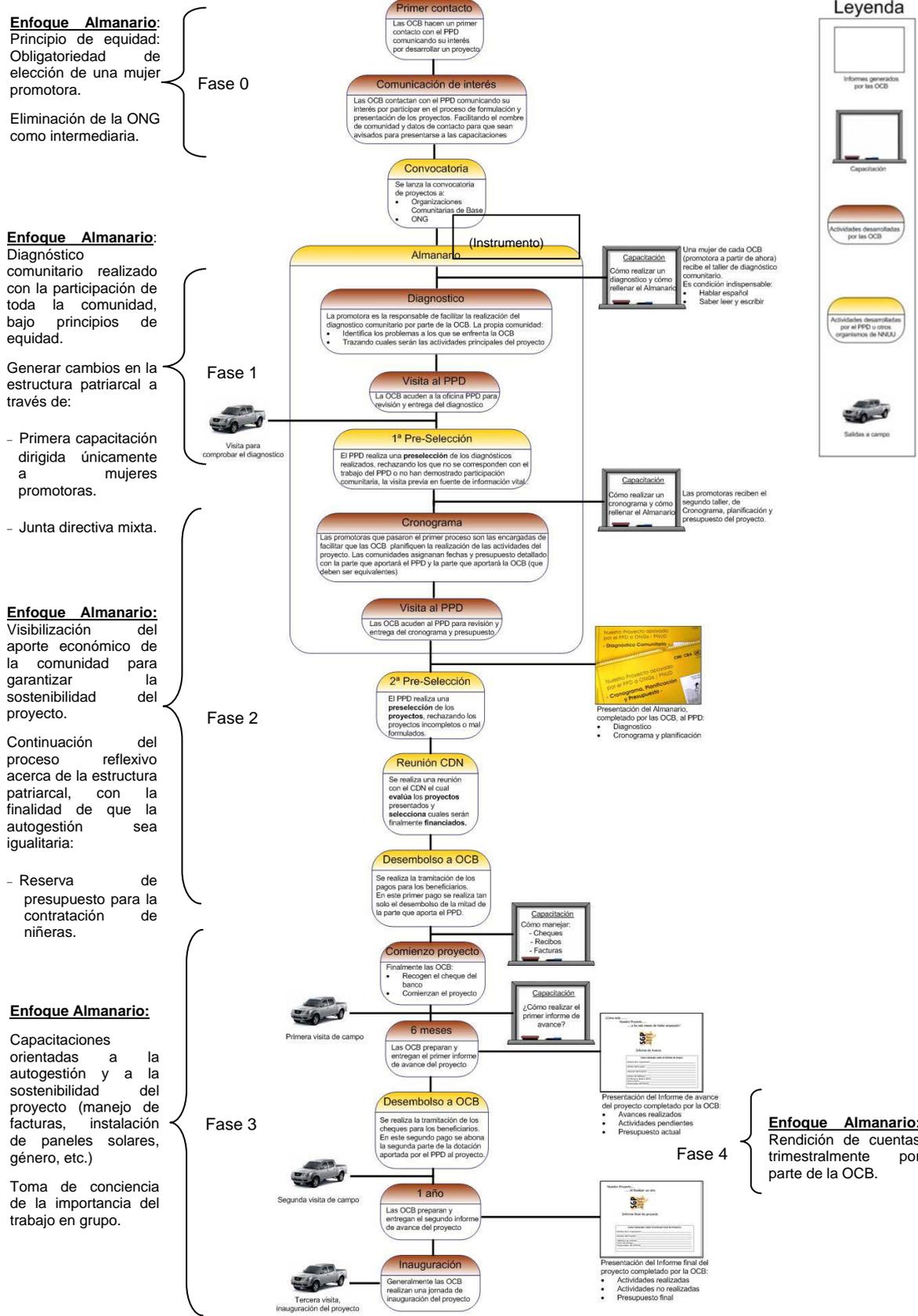
5. Valoración de la experiencia

5.1 Participación

Desde el punto de vista del diagnóstico, planificación e implementación de los proyectos de desarrollo, el Enfoque Almanario no sólo incorpora el enfoque participativo en su esencia, sino que lo interioriza y va más allá de la participación entendida como “involucración de los beneficiarios”, abogando por un desarrollo definido por los propios protagonistas de los proyectos. No hay desarrollo definido por agentes externos, son las propias OCBs quienes deciden cuál es su camino, piensan en cuáles son sus dificultades y definen ellas y ellos mismos sus aspiraciones, sus propósitos, las actividades para lograrlos y los resultados que esperan.

“El primer choc que ellos se llevan es cuando yo les explico que aquí no les damos proyectos sino que ellos tendrían que escoger, y de acuerdo a sus necesidades”. (Asistente de Programas del PPD-Guatemala).

Imagen 3: Gestión del ciclo del proyecto bajo el Enfoque Almanario



El propio formato de la herramienta propicia dicha participación, tal y como explica Pellicer (2010):

“Cartulinas grandes permiten que puedan visualizarlas al mismo tiempo varias personas, ponerse a su alrededor, leer las preguntas y observar las imágenes (las cuales están adaptadas al contexto rural indígena guatemalteco: trajes típicos, cultivos tradicionales, etc). Las preguntas están siempre formuladas en plural, son sencillas y adaptadas a personas con baja capacidad de lectoescritura, para facilitar la participación de todos los miembros, independientemente de su grado de formación. Existen varios espacios del Almanario donde consta que toda la comunidad ha estado presente durante la fase de cumplimentación, como las firmas o huellas, y las fotos de la comunidad”. Pellicer (2010:18)

Además el Enfoque, entendido como todo el conjunto de metodología, valores, filosofía y herramienta, incita a la participación plena de toda la comunidad en el proceso de planificación y ejecución, al ser únicamente ellos y ellas, sin intervención externa, los artífices de todo el proyecto.

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

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

Cabe remarcar también la importancia del espacio y el entorno en el que se manifiestan las opiniones y se toman las decisiones. Los momentos en los que es importante la participación de la gran mayoría de los miembros de la comunidad son en entorno próximo, familiar, en la propia comunidad, rodeado de sus vecinos, sin ningún agente externo que modere la reunión y en su propia lengua indígena. Aunque no podemos ser conscientes de las dinámicas de poder internas que se producen, entendemos que ello propicia que la gente se cohíba menos y se sienta más cómoda en el momento de expresar sus ideas y opiniones.

“El Almanario se convierte en un vehículo de discusión colectiva”. (Miembro del CDN del PPD en Guatemala).

5.2 Redes y organización de la comunidad

La propia cultura rural indígena posee una consciencia muy arraigada a nivel colectivo y de responsabilidad hacia los demás miembros del grupo, con una visión muy poco individualista. Ello se demuestra aterrizando sobre nuestro estudio de caso, en donde se ha visto que fue imprescindible la creación del grupo y el trabajo colectivo para conseguir el éxito de los proyectos, ya que de lo contrario no hubiese sido posible el desarrollo de los mismos.

“Vimos que era muy importante tener un alumbrado adecuado a nuestros niños, pero ¿cómo lo íbamos a hacer? Entonces lo que nosotros hicimos (...) nos unimos con los demás compañeros”. “No, ¡no sale! Uno solo no se logra. El proyecto se puede lograr trabajando unidos. Solo no se logra nada. En cambio con el grupo uno tiene valor”. (Miembros OCB El Rincón).

Sin embargo, también en gran medida se puede atribuir a la metodología de trabajo PPD dicha concienciación acerca de la importancia de trabajar unidos, puesto que el Enfoque Almanario exige la coordinación y participación de los miembros de las comunidades bajo la estructura de grupo para conseguir un objetivo.

En esta línea, Church et al, (2003) apuntan a que una red se basa en las relaciones.

“Una red se basa en las relaciones. Este es el proceso que le da a la red su fuerza. Un propósito común es lo que la hace ser red, y no solamente una interrelación entre contactos. Buscamos algo unido, algo junto. Y entonces lo encontramos, nos involucramos en un esfuerzo para conseguir un objetivo. Es la actividad conjunta la que nos da la ventaja y la fuerza”. (Church et al, 2003:15)

Los primeros indicios de creación de redes que se pueden observar en el estudio de caso y ser atribuidos a la metodología Almanario se basan en el aprovechamiento de espacios comunes para crear y/o fortalecer los lazos entre OCBs vecinas (Pellicer, 2010). Muestra de ello lo son los actos de inauguración de los proyectos, en los que se invita a miembros de otras comunidades.

“Por eso es que, cuando se termina el proyecto se les pide que hagan como un evento de presentación del proyecto e inviten a gente de otras comunidades para que les vean el proyecto. Y de esta manera, esas otras comunidades piensan: si ellos y ellas pudieron, nosotros podemos. Somos modelos, estos modelos sirven para que las otras se entusiasmen y también para que éstos sigan adelante aunque se acaben los fondos del PPD. Sino que sigan como autosostenible y que inventen otros proyectos, que sean creativos”. (Coordinador Nacional del PPD-Guatemala).

Durante todas las fases del proyecto han existido evidencias de situaciones en las que las comunidades, para tratar de sacar los proyectos adelante, han actuado bajo la estructura de una red, principalmente con el objetivo de intercambiar experiencias, difundir información, buenas y malas prácticas, conseguir mayor poder de negociación, tener más fuerza y capacitarse mutuamente.

5.3 Género

La metodología Almanario supone desde el primer momento un cambio de percepción en las relaciones de género que se han venido desarrollando entre los miembros de las comunidades.

Es muy importante resaltar cuáles son los tres requisitos fundamentales para que el PPD apruebe un proyecto: 1) Que la promotora sea mujer, 2) Que la junta directiva debe de ser mixta (50% hombres, 50% mujeres) y, 3) Que se incluya la contratación de una niñera en los talleres. Estas tres medidas representan el reflejo de la transversalización del enfoque de género como pilar fundamental en el que se asienta la filosofía Almanario.

López (2009) enfatiza que el hecho de que sean ellas quienes sean las portadoras de la información (se capacitan y por tanto son quienes reciben la información necesaria para rellenar el Almanario) es la clave primera para impulsar la importancia del papel de la mujer dentro de las comunidades.

En este sentido, es importante hacer mención a Foucault, que habla de la dialéctica entre saber y poder y que afirma que el saber no es sólo objeto del poder sino que es también instrumento de éste (Foucault, 1975)

“Ellas tienen la información y esa información es poder. Solo ellas saben cómo se tiene que rellenar la primera parte del Almanario. Y ellas van a llevar esa información a la comunidad y sólo ellas son las poseedoras de la información para que el proyecto salga adelante. Eso es la puerta de entrada para que todo el proceso sea efectivo. Eso les enseña mucho durante el proceso. Les enseña que ellos pueden aprender de una mujer” (Asistente de Programas del PPD-Guatemala).

Desde el inicio del proyecto, los espacios socialmente asignados al rol masculino son ocupados por ellas, mientras los hombres se encargan de tareas reproductivas que antes no se autoasignaban: las mujeres van a la ciudad a capacitarse, y durante los tres días que ellas están fuera los hombres deben quedarse al cargo de la casa y de sus hijos e hijas. Esta inversión que en la lógica histórica de los grupos indígenas se da con respecto a la

división sexual del trabajo, por la cual el espacio de la mujer queda relegado al ámbito doméstico y el del hombre a la esfera pública, provoca modificaciones en la concepción de la equidad de género.

En el contexto de aplicación del caso, los resultados obtenidos en relación a dicha **redistribución de los roles** no van tan encaminados hacia el discurso de derechos y flexibilización de roles sino más bien dirigido hacia una ganancia de espacios entendido como un privilegio y no un derecho.

“Bendita sea que mi marido me ayuda, le gusta que participe. Me acerca a la reunión. Gracias a Dios porque hay hombres que celan a sus mujeres. Yo me fui a capacitarme cuatro días y mi marido me dio permiso”. (Miembros OCB Aldea Quecá).

Además, la incorporación de las mujeres a los proyectos sin una reflexión acerca de la redistribución de tiempo de trabajo y descanso conlleva en muchas ocasiones a que las mujeres disponen de menos tiempo de descanso puesto que se levantan antes para dejar realizadas sus tareas y poder participar en los proyectos, o bien redistribuyen el tiempo que han “ganado” con el proyecto para realizar otras tareas, pero nunca para el descanso:

“Tengo que hacer el hogar y desempeñar el cargo de promotora, no lo puedo dejar porque son útiles para mí los dos. Por eso me levanto más temprano” (Promotora de la OCB Cerro Sibinal).

No obstante, aunque de manera más puntual, sí que se han detectado algunos comienzos en la redistribución de roles desde un enfoque más de derechos y no tanto de privilegios:

“Es muy importante que a la mujer se le pueda dar su tiempo, para que aprenda, para que se capacite. Ahorita que tenemos la oportunidad hay que dársela a ellas para que aprendan (...). Es bien bonito porque aprende uno de todo, a trabajar en cocina, en el campo, y así pues nos ayudamos, salimos...” (Miembro de la OCB El Rincón (figura masculina)).

Kabeer (1996) deja entrever que el objeto de la capacitación de género es, por lo tanto, distinguir entre lo que es natural y biológico y lo que es una construcción cultural; *“y a lo largo de este proceso renegociar los límites entre lo natural y por tanto aparentemente inflexible y lo social y por tanto relativamente transformable”* (Kabeer, 1996:18)

La contratación de niñeras de manera obligatoria ha resultado ser una medida apoyada por las mujeres en la comunidad que agradecen poder participar más calmadamente sin tener que cuidar de sus hijos durante las reuniones y capacitaciones. Además supone evidenciar la limitación en cuanto al reparto de los roles y la visibilización de ésta tarea reproductiva como un trabajo remunerado.

El éxito de los proyectos fruto de la colaboración conjunta hombre/mujer ha supuesto una mejora en la autoestima de las mujeres, que ven reconocido su papel en los proyectos mediante la participación en espacios de la **esfera pública** que no corresponden con los fijados socialmente. Ello se consigue esencialmente mediante el rol de la promotora y mediante el requisito de “Junta Directiva” mixta. Ambas son unas medidas preliminares para hacer ver a la comunidad que la **representación política** no está únicamente en manos de los hombres.

Por último, resaltar también como ellas y ellos se concientian de las diferencias de posibilidades que una buena educación te puede llegar a permitir, y ello lo aplican a la vez en la educación de sus hijos e hijas.

Fíjese, seño que las mujeres sobre todo...a mi mis papas no me han dado mayor educación. Si me hubieran educado más, yo hubiera podido hacer esto mejor. Entonces, de esto estuvimos hablando con mi esposo, y por eso ahora pensamos que nuestras hijas sigan estudiando. (Mujer OCB Guanache).

5.4 Procesos de aprendizaje

El desarrollo de los proyectos, desde su fase inicial de diagnóstico hasta su fase final de evaluación, es en su esencia un proceso de aprendizaje continuo orientado a su vez hacia un cambio en las actitudes de los miembros de las OCBs.

A lo largo de dicho proceso, en cada fase aprenden y reflexionan acerca de cuestiones relacionadas con la autoestima y el empoderamiento, puesto que cuando se empieza a trabajar y los grupos rompen con la idea de la óptica asistencialista de la ayuda y empiezan a verse como sujetos del cambio, como protagonistas de la definición de su propio camino.

“Yo creo que el hecho de que ellos tengan que decidir por ellos mismos que tomar decisiones, que ellos tengan que hacer el proyecto, y que ellos se tengan que encargar de todo, principalmente lo que les deja es la experiencia de darse cuenta que ellos pueden hacerlo sin necesidad de un ente ajeno”. (Técnica del Programa PPD Guatemala).

Prácticas tales como ir a la municipalidad a constituirse como Organización, abrirse una cuenta bancaria, ir a cobrar un cheque, ir a negociar precios de materiales, instalar unos paneles solares... etc, son fruto de este aprendizaje y este refuerzo de sus capacidades, que les proporciona la fuerza para poder alcanzar metas para las que antes no se veían capaces.

Este proceso de aprendizaje, les convierte pues en agentes conscientes de su propio proceso de desarrollo. En el marco de los procesos de desarrollo, la agencia se entiende como "la capacidad de todos los agentes sociales para actuar (...) en función de su composición interna y de la historia y sus relaciones externas" (Garikipati & Olsen, 2008:329).

6. Conclusión

Desde un punto de vista conceptual, el Almanario como enfoque y metodología para el diseño e implementación de proyectos de desarrollo rural se presenta como una **alternativa a un Marco Lógico**, más simplificado y adaptado para personas con baja capacidad de lectoescritura.

Supone por tanto una innovación importante en lo que a herramientas de gestión de proyectos respecta, **orientada al desarrollo de base**, ubicando a las personas no como "beneficiarios" sino como "protagonistas y responsables" de su propio desarrollo.

La desaparición de ONGD intermediarias y la propia filosofía y formato del Almanario, que obliga a las comunidades a trabajar conjuntamente y desde el principio en la concepción, diseño, planificación, ejecución, seguimiento y evaluación de los proyectos, contribuye a la consecución del éxito de los mismos.

De esta manera, la comunidad no participa en los proyectos del PPD, sino que son los proyectos del PPD los que pasan a participar en la vida de la comunidad. Y al hacerlo, contribuyen a desarrollar nuevas capacidades y a cambiar la percepción que las personas tienen acerca de los conceptos relacionados con la **participación, las relaciones de género, el aprendizaje colectivo, la importancia de las capacitaciones y el efecto imprescindible y multiplicador del trabajo en grupo**. Todo ello, enmarcado bajo iniciativas de **carácter medioambiental**, tomando como pilar fundamental la transversalización del **enfoque de género**.

En relación a esto último, resulta especialmente claro cómo las medidas específicas que incorpora el Almanario, contribuyen a cambiar las percepciones que tanto hombres como mujeres tienen de los roles y las relaciones de género. Aunque no se ha conseguido una distribución equitativa de los roles, -suponiendo incluso en algunos casos el aumento de la carga de trabajo de las mujeres-, sí que se ha conseguido alcanzar una tímida

representación política femenina en espacios de la esfera pública, hasta el momento inexistente. Asimismo, las reflexiones y conclusiones sobre la equidad de género conseguidas repercuten a su vez en la educación de sus hijos/as.

Además, el Almanario pone a las personas en una situación en la que se dan cuenta de que lo que ellos y ellas valoran puede ser alcanzable, por lo que aumenta su **autoestima** y la confianza en sí mismos y en el grupo como símbolo de unión y de fuerza. Sienten que han ganado experiencia y en consecuencia, se sienten más preparados para **abordar nuevos proyectos en el futuro**. Desarrolla por tanto capacidades de “querer seguir creciendo”, y propicia el impulso hacia un trabajo en red entre comunidades vecinas, obteniendo de esa manera mejores resultados y más fuerza para poder incidir en aspectos más amplios.

La experiencia hasta el momento adquirida apunta hacia una mayoría de proyectos exitosos, a raíz de los cuales han nacido **nuevas iniciativas** que permitan avanzar hacia un mayor desarrollo de las comunidades. Además, el hecho de que sean las mismas personas quienes creen y desarrollen el proyecto, garantiza una **apropiación** real por parte de los miembros de la comunidad y con ello propicia a su vez la **sostenibilidad** del proyecto.

En definitiva, el Almanario es mucho más que una herramienta de planificación y seguimiento del proyecto. A través de su **metodología empoderadora**, el Almanario constituye toda una filosofía acerca de cómo trabajar los aspectos de desarrollo.

7. Referencias

- Church M., Bitel M., Armstrong K., Fernando P., Gould H., Joss S., Marwaha M., De la Torre A.,(2003) “*Participation, Relationship and Dynamic Change: New Thinking on Evaluating the Works of International Networks*”, University College London Development Planning Unit, Paper No. 121
- Fariñas, S. (2010). “*El Enfoque Almanario como catalizador para el desarrollo de las capacidades colectivas y el fortalecimiento de la agencia fuerte. Estudio de caso en el contexto indígena de Sipakapa, Guatemala*”. Cuadernos de Investigación en Procesos de Desarrollo, 6. UPV.
- Foucault, M. (1975/1998). *Vigilar y Castigar. México: Siglo XXI*.
- Garikipati, S., Olsen W. (2008), “The role of agency in development planning and the development process: Introduction to the Special Issue on Agency and Development”, *International Development Planning Review*, 30, 327-338.
- Kabeer, N. (1996): “Género, desarrollo y capacitación: aumentar la capacitación en el proceso de planificación”. En *Desarrollo y Diversidad social*. Barcelona: Icaria, CIP, Oxfam, Intermon.
- Leal, P., & Opp, R. (1998/99), “Participation and development in the age of globalization”. *Development Express*, 7.
- López, E. (2009) “*El Almanario: Metodología de autogestión de proyectos y su capacidad para mitigar las desigualdades de género en comunidades indígenas y rurales de Guatemala*”, Cuadernos de Investigación en Procesos de Desarrollo, 4. UPV.
- Pellicer, V. (2010). “*Tejiendo redes de electrificación rural en Guatemala*”. Valencia, UPV
- PNUD Publicaciones (2010). “*El ascenso del Sur: Progreso humano en un mundo diverso*”, Informe para Desarrollo Humano 2013.